



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE MARKETING**

**“Análisis del Modelo de distribución de Indux Corporación Zona Austral;  
afectaciones para principales clientes”**

**Tesis previa a la obtención del  
título de Ingeniera en Marketing**

**Autoras:**

**Belén Tatiana Pesántez Caguana**

**María Fernanda Sibre Llivisaca**

**Director:**

**Mst. Pedro Andrés Alvarado Cárdenas.**

**Cuenca- Ecuador**

**2014**



## RESUMEN EJECUTIVO

La Corporación Indux es una de las empresas más reconocidas a nivel mundial, manejando una serie de productos en distintas categorías: para el aseo, higiene y la salud de las personas, la empresa produce y distribuye productos de consumo masivo.

En Ecuador, Indux, es una empresa que maneja marcas líderes en el mercado nacional, dentro de las categorías de pañales, papeles, y toallas.

La cuota de ventas de la Zona Azuay bordea los \$350.000, y el primer semestre del 2013, Indux reconoció el riesgo de incumplimiento de la cuota y afectaciones en cartera, por concentrar más del 55% de la cuota en solo dos clientes de la zona. Adicional, estos 2 distribuidores hacen su cuota de ventas en 50 clientes aproximadamente dentro de la zona, lo que indica deficiencias en la distribución numérica de la zona.

Considerando esta situación, la empresa Indux decide atender de manera directa (sin intermediarios) a los clientes Pareto de los distribuidores, y utilizar la figura de distribuidores para atender a los clientes detallistas y mayoristas pequeños que Indux no podría atender.

Indux a través de esta estrategia manipula precios en los distintos canales y busca obtener mayores rendimientos, liquidez, rotación y una mejor distribución del producto. El modelo ha sido aplicado en la Zona – Azuay desde el mes de septiembre del año 2013 como una prueba piloto. Los clientes atendidos por Indux pagan de manera anticipada y el compromiso de la empresa es entregar la mercadería 72 horas posteriores al pago realizado.

Los principales resultados indican que la estrategia favorece de manera preferencial a la categoría de pañales, mientras la categoría de papeles sigue dependiendo fuertemente de la distribución a través del distribuidor. La empresa incrementó rentabilidad y liquidez. Sin embargo, existen problemas en las fechas de entrega de la mercadería a los clientes, lo que se traduce en una atención al cliente poco eficiente percibido por los clientes que son actualmente atendidos.



**Palabras claves:** Canales de distribución, logística comercial, intermediarios, tipos de distribución, ventas de atención directa.



## ABSTRACT

The Indux Corporation is one of the most recognized companies around the world, this company is managing a serie of products in different categories: cleanliness, hygiene, and health.

The same are massive consume products, and in other situations they are used in industries.

In Ecuador, Indux is one of the most recognized brands nationally for various products under brands such as : Huggies, Scott, Kleenex,Kotex, Scott,Poise,Plenitud which are used continuously depending on the stage which the consumer is.

This company has found necessary to make a change towards improvement and increased sales by opting for implementing the Kash -Strategy model seeking higher yields, liquidity, turnover and better distribution in the product.

The model has been applied in the Area- Azuay since September of this year as a pilot.

The present study concentrates on each of the steps by which crossed the area to adapt to this new form of care and product distribution of the multinational describing the process and qualitative results perceived by customers who started to work under direct care, data and customer names taken for the study have been modified as it is confidential information, however the final results will show the reality of the model.



## ÍNDICE

PORTADA.....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	2
ABSTRACT.....	4
ÍNDICE .....	5
CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR.....	7
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	9
AGRADECIMIENTO .....	11
DEDICATORIA.....	12
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA INDUX .....	14
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	14
1.1.1 Indux Corporación.....	14
1.1.2 Indux Ecuador .....	15
CAPÍTULO 2. PRINCIPIOS TEÓRICOS SOBRE DISTRIBUCION COMO VARIABLE DE MARKETING. ....	17
2.1 Naturaleza e importancia de los canales de distribución.....	17
2.2 Variables controlables .....	18
2.3 Variables no controlables.....	19
2.4 Los canales de distribución.....	19
2.4.1 Intermediarios.....	20
2.4.2 Canales de distribución directos.....	20
2.4.3 Canales de distribución indirectos.....	20
2.5 Funciones de los intermediarios.....	20
2.6 Clases de intermediarios.....	21
2.7 Factores que intervienen en la elección de un canal de distribución.....	21
2.8 Elección de atención directa y atención a través de distribuidores.....	22
2.9 Estrategias de distribución .....	24
2.10 Evaluación de las principales alternativas.....	25
2.11 Decisiones sobre la gestión del canal.....	26
2.12 Selección de los miembros del canal.....	26
2.13 Evaluación de los miembros del canal.....	27
2.14 Logística de marketing y gestión de la cadena de suministros .....	27
2.15 Objetivos del sistema de logística .....	28



2.16 Principales funciones de la Logística.....	29
2.17 Precio.....	31
CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION, ATENCIÓN	
DIRECTA.....	34
3.1 Estrategia de Distribución Seleccionada .....	34
3.2 Zona del Azuay, Cañar y Morona Santiago –Escenario antes de la Atención Cash	34
3.3 Atención directa en Azuay .....	37
3.4 Variable precios con atención directa y distribuidores .....	38
3.5 Distribución Directa y Distribución Intensiva .....	39
3.6 Principales Resultados de la estrategia de distribución .....	40
3.6.1 Ventas Proyectadas Distribuidores .....	40
3.6.2 Ventas Reales Distribuidores.....	41
3.6.3 Ventas Reales Distribuidores - Ventas Proyectadas .....	43
3.6.4 Ventas Proyectadas - Atención Indux.....	44
3.6.5 Ventas Reales - Atención Indux .....	45
3.6.6 Ventas Reales versus Ventas Proyectadas - Atención Indux.....	46
3.6.7 Ventas Reales por Categoría - Papeles .....	47
3.6.8 Ventas Reales por Categoría – Pañales .....	49
3.6.10 Ventas Reales por Categoría – Sostenedores.....	51
3.7 Proceso de Atención Directa- Estrategia de Atención Directa. ....	52
3.7.1 Principales hallazgos en etapas iniciales del modelo.....	52
3.7.2 Etapa de Creación de Clientes .....	53
3.7.3 Proceso de Ingreso de pedido/entrega de mercadería en el PDV .....	54
3.7.4 Proceso de Ventas Atención Directa .....	56
3.7.5 Principales Resultados obtenidos de entrevistas personales con los clientes...	61
CONCLUSIONES .....	63
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA .....	67
ANEXOS .....	68



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

Yo, Belén Tatiana Pesántez Caguana, autor de la tesis "Análisis del Modelo de Distribución de INDUX Corporación, Zona Austral; afectaciones para principales clientes"" reconozco y acepto el derecho de la universidad de cuenca, en base al art. 5 literal c) de su reglamento de propiedad intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de ingeniera en marketing. El uso que la universidad de cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 27 de Junio de 2014.

Belén Tatiana Pesántez Caguana

CI. 0104483284



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

Yo, María Fernanda Sibre Llivisaca, autor de la tesis "Análisis del Modelo de Distribución, de INDUX Corporación, Zona Austral; afectaciones para principales clientes" reconozco y acepto el derecho de la universidad de cuenca, en base al art. 5 literal c) de su reglamento de propiedad intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de ingeniera en marketing. El uso que la universidad de cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 27 de Junio de 2014.

María Fernanda Sibre Llivisaca

CI.0104845243





Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

Yo, Belén Tatiana Pesántez Caguana, informo que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora, excepto citas de otros autores que están debidamente referenciadas a la bibliografía utilizada.

Cuenca, 27 de Junio de 2014.

Belén Tatiana Pesántez Caguana

CI. 0104483284



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

Yo, María Fernanda Sibre Llivisaca, informo que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora, excepto citas de otros autores que están debidamente referenciadas a la bibliografía utilizada.

Cuenca, 27 de Junio de 2014.

María Fernanda Sibre Llivisaca

CI.0104845243



### AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer por todas las enseñanzas adquiridas en la Universidad a los profesores de esta carrera tan apasionante; Pablo Gonzales, René Esquivel, Juan Pablo Sarmiento, Ximena Peralta, Fernando Pesántez; de cada uno de ellos he aprendido algo que hoy me sirve en mi vida profesional.

A Andrés Alvarado, que además de ser el director de tesis, es para mí un ejemplo a seguir por su disciplina y pasión.

A mi amiga y compañera de tesis, por siempre entendernos y haber culminado juntas esta meta.

Belén Tatiana

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Ing. Andrés Alvarado director de esta tesis por la orientación, sus conocimientos y la supervisión de la misma.

A mi amiga y compañera de Tesis Taty con quien hemos alcanzado un objetivo más en nuestras vidas profesionales.

María Fernanda



## DEDICATORIA

Esta dedicatoria no será suficiente para agradecer a Dios que siempre guía mi camino, a mis padres por sus consejos, valores y motivación que me han permitido ser una persona de bien, a mi esposo Xavier, mis hijas Rebeca y Violeta que con su comprensión, paciencia y apoyo incondicional han sido un pilar importante para el desarrollo de esta etapa, a mis hermanas Verónica y Ruth, mis suegros Nelly y Wilson, mis amigos y compañeros que formaron parte de un ciclo que hoy culmina.

María Fernanda

Quiero dedicar esta meta alcanzada a la hermosa familia que tengo hoy; Marco y mi París Belén, por ser el motor para alcanzar mis más ambiciosas metas personales y profesionales, a través del esfuerzo diario, la perseverancia y el amor, es posible alcanzar todos nuestros sueños.

También la dedico a mis padres; Azucena y Eloy, a mis hermanos Patricio y Katherine, a mis sobrinos Nicolás y Camila, quienes acompañan mi camino.

Belén Tatiana



## INTRODUCCIÓN

La presente tesina está orientada a describir la forma de atención directa al cliente detallista y/o mayorista dentro del mercado de consumo masivo, y evaluar de manera descriptiva la fase inicial de la implementación.

Dentro del capítulo de distribución comercial analizado en el módulo de graduación, se evaluaron diferentes tipos de maneras de atención al cliente, nos interesamos por la manera de presentar el modelo de atención directa con un sistema prepago, dentro de un entorno incierto por saber si los clientes accedían o se resistían a ser parte de esta nueva manera de hacer negocios.

El sistema está basado en una atención directa por parte de Indux a sus clientes, con la eliminación de algunos de sus distribuidores en la zona de Azuay, se pretende que al ser una venta personalizada y atendida por la propia corporación el volumen de ventas se vea incrementado y por ende un incremento en niveles de rentabilidad, liquidez y rotación en el producto; sin embargo el sistema presenta un problema de logística en el tema de distribución según información levantada por parte de los clientes. Actualmente se contrata a empresas para transportar la mercadería al destino final, y varios factores internos y/o externos a la empresa han ocasionado incumplimiento en los tiempos de entrega de pedidos, creando insatisfacción en el cliente.

Con la evaluación pretendemos proporcionar información útil que pueda ser usada por la corporación para optimizar recursos, mejorar tiempos de entrega y sobre todo que el cliente se encuentre satisfecho con este cambio.



## **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA INDUX**

### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS<sup>1</sup>**

#### **1.1.1 Indux Corporación**

La Corporación Indux es una de las empresas líderes en el mundo en la fabricación de productos de higiene. Indux y sus marcas globales bien conocidas se encuentran en más de 175 países. Su sede está situada en Dallas (Estados Unidos). La empresa tiene más de 55.000 empleados y en 2006 alcanzó unas ventas de aprox. 17.000 millones de dólares. La empresa tiene tres Centros de Innovación mundial en Estados Unidos (Wisconsin y Georgia), Colombia (Medellín), y Corea del Sur.

Indux fue fundada en 1872 por 4 empresarios del papel John Kimberly, Havilah Babcock, Charles Clark y Frank Shattuck en Neenah (EE UU) como fabricante de papel. En 1914 la empresa desarrolló un algodón de pulpa de celulosa, que fue utilizado por el ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial como material para venda de uso médico. Este producto fue la base para la toalla sanitaria para las mujeres que se lanzaría al mercado en 1920, a la que seguiría en 1924 los primeros pañuelos desechables de papel. Desde el 8 de mayo de 1929 cotiza en la Bolsa de Nueva York.

En los años 1950 la empresa creó nuevas plantas en México, Alemania y Reino Unido. En los años 1960 se crearon 17 filiales más en el extranjero. En la década de los años 1970 comenzó con la producción de los pañales desechables. En 1995 compro Paper por 9,4 miles de millones de dólares y así continuo realizando nuevas adquisiciones.

LA Corporación Indux actualmente fue nombrada como la mejor empresa multinacional para trabajar en América Latina.

---

<sup>1</sup> El nombre de la corporación y las marcas que maneja la empresa han sido cambiados en el presente estudio por temas de confidencialidad de información.



### **1.1.2 Indux Ecuador**

En Ecuador la empresa inicio operaciones en 1995. Durante los 3 primeros años distribuyendo únicamente productos importados para luego de 3 años dar el gran paso de comprar dos grandes compañías del Ecuador: MIMO S.A y LA REFORMA, compañías que tenían un claro liderazgo del mercado con productos nacionales.

Luego de dicha adquisición, algunos productos continuaron siendo importados y otros empezaron a ser manufacturados en Ecuador, momento en que la corporación empezó invirtiendo en Ecuador con la introducción de convertidoras y plantas más modernas.

De la misma manera como la manufactura evolucionó, la operación para la distribución creció a la misma velocidad que la producción; para ello, contaron con una planta de producción y oficina principal ubicada en Guayaquil y oficinas comerciales en Quito. La planta de producción está dedicada a la fabricación de papel higiénico, servilletas y pañales de bebé. Su capacidad productiva permite, no sólo abastecer al mercado local, sino también exportar a otros países.

En inicios se contaba con 40 empleados y hoy está formado por un equipo de más de 650 colaboradores.

Indux Ecuador cuenta con dos divisiones de negocio:

- La división de Consumo Masivo, que cuenta con sistemas para el aseo, la higiene y la salud de las personas en su hogar.
- División Institucional, que cuenta con sistemas para el aseo, la higiene y la seguridad de las personas en su lugar de trabajo.

#### **1.1.2.1 Indux Consumo Masivo**

La empresa ofrece productos de consumo para el cuidado e higiene personal y familiar. Brindan pañales para niños y adultos, papel higiénico, toallas femeninas, toallitas húmedas, pañuelos faciales, servilletas, entre otros.



### **1.1.2.2 Indux Profesional**

La división institucional profesional ofrece productos como toallas y jabones para manos, sanitizantes, papel higiénico, pañuelos faciales, ambientadores, paños de limpieza y una línea nueva de seguridad industrial además protección de la cabeza a los pies de los productos de seguridad industrial.



## **CAPÍTULO 2. PRINCIPIOS TEÓRICOS SOBRE DISTRIBUCION COMO VARIABLE DE MARKETING.**

### **2.1 Naturaleza e importancia de los canales de distribución.**

Para Ballou (2004) “Pocos productores venden sus bienes directamente a los usuarios finales. Por el contrario, la mayoría recurre a intermediarios para llenar sus productos al mercado; de esta forma, todos ellos intentan crear un canal de distribución: un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que el producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por parte del consumidor particular o por otras empresas.

Las decisiones que toma la empresa sobre el canal afectan directamente a todas las demás decisiones de marketing. La fijación de precios dependerá de si la empresa trabaja con las cadenas de supermercados, si utiliza a tiendas especializadas de gran calidad o si atiende directamente a los consumidores.

Las decisiones sobre la fuerza de ventas y las comunicaciones de la empresa dependen del nivel de persuasión, formación, motivación y apoyo que necesitan los socios del canal. Las empresas prestan muy poca atención a sus canales de distribución, a veces con resultados perjudiciales

Por el contrario, muchas empresas han utilizado sistemas de distribución creativos para lograr una ventaja competitiva.

Los ejecutivos han de tener en cuenta la distribución, o sea hacer que los bienes y servicios se encuentren en la cantidad y en el lugar adecuado cuando el público los solicite. Cuando los mercados meta tienen necesidades diferentes, quizá se requiera algunas variantes en la distribución.

Todos los directivos de marketing quieren asegurarse de que sus bienes y servicios se encuentren disponibles en suficientes cantidades y en los lugares apropiados cuando los soliciten los usuarios, sin embargo , estos últimos

presentan diferentes necesidades respecto a las utilidades de tiempo, lugar y posesión cuando realizan sus compras”.<sup>2</sup>

## 2.2 Variables controlables

Son considerados variables controlables, porque pueden modificarse. Sin embargo las modificaciones sólo son posibles dentro de unos límites. El producto y la distribución por ejemplo son instrumentos o variables controlables a largo plazo, por cuanto no se pueden alterar de modo inmediato y su utilización debe ser convenientemente planificada, por otro lado el precio y la promoción, son instrumentos tácticos, que pueden modificarse con facilidad y rapidez.

PRODUCTO	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad</li><li>• Aspectos</li><li>• Opciones</li><li>• Estilo</li><li>• Marca</li><li>• Empaque</li><li>• Tamaños</li><li>• Servicios</li><li>• Garantías</li><li>• Utilidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Publicidad</li><li>Venta personal</li><li>Promoción de ventas</li></ul>
PLAZA	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Canales</li><li>• Coberturas</li><li>• Localización</li><li>• Inventario</li><li>• Transporte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Precio de lista</li><li>Descuentos</li><li>Concesión</li><li>Período de pago</li><li>Condiciones de crédito</li></ul>

**Tabla Nº 1: Variable Controlables del Sistema Comercial.**

**Fuente:** Elaboración de las autoras tomado de: Walker, W. J. (2007).  
*Fundamentos de Marketing*. Mexico : McGRAW-HILL Interamericana  
Editores S.A. de C.V.

<sup>2</sup> Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministros*. Pág. 185-186. Mexico: Pearson Educacion.

## **2.3 Variables no controlables**

Son considerados variables no controlables, porque no pueden modificarse con facilidad. Podemos citar las siguientes:

- Micro-entorno:
  - La competencia
  - El mercado
  - El público
  - Los distribuidores
  - Los proveedores
- Macro-entorno:
  - La tecnología
  - Factores culturales
  - Factores económicos
  - Factores del tipo jurídico legal

## **2.4 Los canales de distribución**

Para (Justin G. Longenercker, 2007) “Es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El punto de partida del canal de distribución es el productor y el punto final o de destino es el consumidor”.<sup>3</sup>

En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.

---

<sup>3</sup>Justin G. Longenercker, C. W. (2007). *Administración de Pequeñas Empresas. Enfoque Emprendedor*. Pag. 204. Mexico DF: Cengage Learning Editore



### 2.4.1 Intermediarios

“Son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante”<sup>4</sup>. Según los tipos de canales de distribución que son directos e indirectos enfatizan los canales cortos y largos mismos que traen beneficios diferentes.

### 2.4.2 Canales de distribución directos

“En el canal de distribución directo se usan canales cortos, mismos que benefician a los consumidores principalmente ya que los costos de producción tienden a bajar y beneficia a los productores o empresarios dado que el producto para llegar a manos del consumidor o usuario final gasta menos recursos y esto beneficia tanto al consumidor como al productor o empresario.

### 2.4.3 Canales de distribución indirectos

En los canales de distribución indirectos existen intermediarios, la empresa productora enfatiza mayores gastos y el producto(s) por ende tiende a tener un costo mayor para el consumidor”.<sup>5</sup>

## 2.5 Funciones de los intermediarios

Las principales funciones que deben desarrollar los intermediarios son:

- **Investigación:** recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- **Promoción:** crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.
- **Contacto:** encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.
- **Negociación:** tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectué la transferencia de propiedad o posesión.
- **Distribución física:** transportar y almacenar los bienes.

---

<sup>4</sup> Op.cit.; pág.204

<sup>5</sup> Op.cit.; pág.205

- **Financiamiento:** obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- **Aceptación de riesgos:** el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

## **2.6 Clases de intermediarios**

Para (Justin G. Longenercker, 2007) existen tres tipos de intermediarios:

**“Mayorista.** El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al consumidor o usuario final. Los mayoristas pueden comprar a un productor o fabricante y también a otros mayoristas.

**Minorista o detallista.** Los detallistas o minoristas son los que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. Son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan. También son conocidos como "retailers" o tiendas; pueden ser independientes o estar asociadas en centros comerciales, galerías de alimentación, mercados.

**Agentes o Corredores.** Jamás llegan a ser dueños de los productos que venden, porque actúan en representación de los productores o de los intermediarios de tales productos”.<sup>6</sup>

## **2.7 Factores que intervienen en la elección de un canal de distribución**

Existen diversos factores que influyen en la elección del canal de distribución ya que todos son importantes para la organización, algunos son:

Mercado: son las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo (tipo de mercado, clientes, concentración geográfica, pedido)

---

<sup>6</sup> Justin G. Longenercker, C. W. (2007). *Administración de Pequeñas Empresas. Enfoque Emprendedor*. Pag. 205. Mexico DF: Cengage Learning Editore

**Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

**Intermediarios:** Son los eslabones que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos

**Compañía:** Es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.

## **2.8 Elección de atención directa y atención a través de distribuidores**

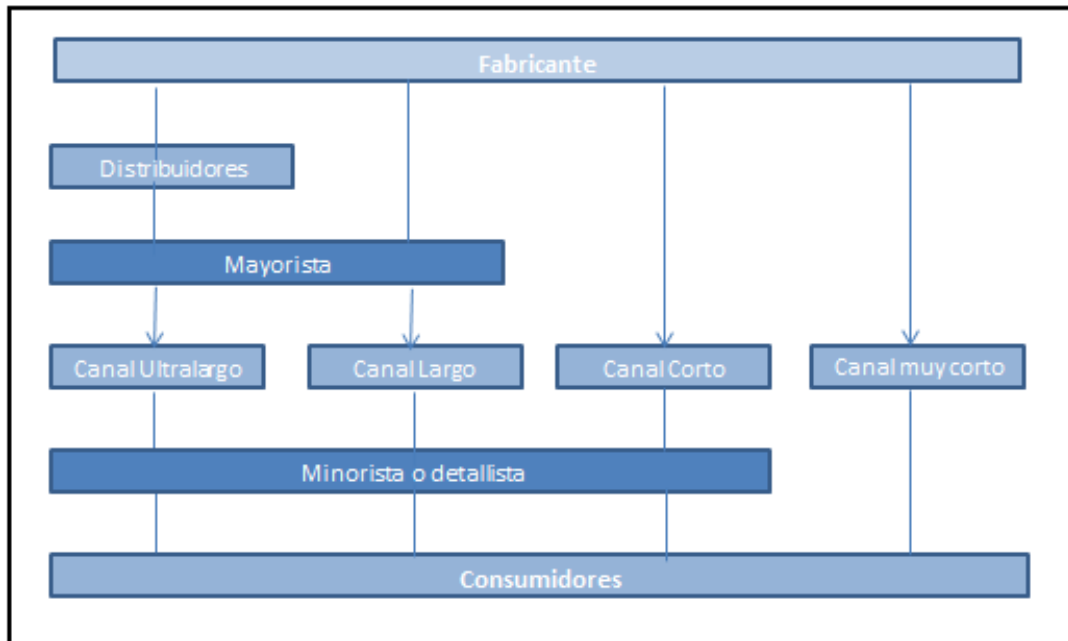
Una de las principales decisiones que han de tomar los productores es si; ellos mismos se encargarán de la distribución o si recurrirán, detallistas y otros especialistas. A su vez, los intermediarios han de seleccionar los productores con quienes trabajarán.

Las empresas pueden diseñar sus canales de distribución de diversas maneras con el objetivo de hacer que los productos y servicios estén disponibles para los clientes. Cada nivel de intermediarios de marketing que desempeña alguna tarea para llevar el producto más cerca del comprador final es un nivel de canal. Puesto que el productor y el consumidor final desempeñan parte del trabajo, ambos también forman parte de todo el canal.

El número de niveles de intermediarios, indica la longitud del canal. En la figura N°1 muestra varios canales de distribución en mercados de consumo con distintas longitudes. El Canal 1. Denominado **canal de distribución directo**, no tienen intermediarios sino que la empresa vende directamente a los consumidores. Los demás canales de la figura son **canales de distribución indirectos** que tienen uno o más intermediarios.

Tabla N°2

## Niveles de Intermediarios



**Fuente:** Elaboración propia por autores.

La figura nos muestra algunos canales de distribución frecuentes en el mercado empresarial. El profesional de marketing que vende a empresas puede utilizar su propia fuerza de ventas para vender directamente a sus clientes organizacionales.

La empresa también puede vender a varios tipos de intermediarios que, a su vez, venden a sus clientes finales. Se pueden encontrar incluso canales de distribución en mercados de consumo y en mercados organizacionales con más niveles, pero con menos frecuencia desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa un menor grado de control y una mayor complejidad del canal. Además, todas las instituciones que intervienen en el canal están conectadas por varios tipos de flujos.

**Tabla N° 3**  
**Fases de los Canales de Distribución**

Canales	Características
<b>Ultracorto/Directo</b>	No existe ningún intermediario: el producto llega al consumidor final directamente desde el fabricante. Ejemplo: banco
<b>Corto</b>	Consta de un intermediario, minorista, que ofrece el producto al consumidor final. Ejemplo: Pañalera
<b>Largo</b>	Introduce dos intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. Ejemplo: restaurante.
<b>Muy Largo</b>	Todos los demás canales que introducen más intermediarios. Ejemplo: agentes de ventas, centrales de compras, etc.

**Fuente:** Elaboración propia por autoras

## 2.9 Estrategias de distribución

Existen tres estrategias de distribución: distribución intensa, distribución exclusiva y distribución selectiva.

Para (Shaughnessy, 1991) “Los fabricantes de productos de conveniencia y materias primas comunes suelen buscar la **distribución intensiva**: una estrategia por la que ofrecen sus productos en el máximo número de tiendas posible”.<sup>7</sup> Estos productos tienen que estar disponibles en el lugar y en el momento en que se requieren. Por ejemplo: la pasta de dientes, los dulces y otros artículos similares se venden en millones de tiendas para proporcionar la máxima exposición de la marca y comodidad para el consumidor.

“Por lo contrario, algunos productores limitan intencionadamente el número de intermediarios que ofrecen sus productos. La forma extrema de esta práctica es la **distribución exclusiva**, por la que los productos conceden a un limitado número de vendedores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus

<sup>7</sup>Shaughnessy, J. O. (1991). *Marketing Competitivo*. Pág 98. Madrid - España : Ediciones Díaz de Santos S.A



territorios”<sup>8</sup>. La distribución exclusiva suele encontrarse en la distribución de automóviles de lujo.

Entre la distribución intensiva y la exclusiva se encuentra la “**distribución selectiva** la distribución a través de uno o más intermediarios, siempre y cuando sean menos de todos los posibles, que están dispuestos a ofrecer los productos de la empresa”<sup>9</sup>. La mayoría de las marcas de televisores, muebles y electrodomésticos se distribuyen de esta manera. Utilizando la distribución selectiva pueden desarrollar mejores relaciones laborales con los miembros elegidos del canal y esperar un esfuerzo de venta superior a la media. La distribución selectiva proporciona a los productores una buena cobertura del mercado con más control y menos costes que la distribución intensiva.

## **2.10 Evaluación de las principales alternativas.**

Supongamos que una empresa ha identificado varias alternativas de canales y quiere elegir la que satisfaga mejor sus objetivos a largo plazo. Es necesario evaluar cada alternativa en función de criterios económicos, de control y de adaptación.

Utilizando criterios económicos, la empresa comprara las ventas probables, los costes y la rentabilidad de las distintas alternativas. ¿Cuál será la inversión necesaria en cada alternativa y que rendimiento se obtendrá?.

La empresa también tiene que considerar las cuestiones relativas al control, ya que la utilización de intermediarios suele implicar que se renuncia a cierto control del marketing del producto y algunos intermediarios asumen un mayor grado de control que otros. A igualdad de condiciones, la empresa preferiría aquel canal en el que se mantenga el mayor control posible.

Finalmente, la empresa tiene que adaptarse a los cambios del entorno. Así para ser tenido en cuenta, un canal que requiera compromisos a largo plazo tendrá que ser muy superior en los ámbitos económicos y de control.

---

<sup>8</sup> Op.cit.; pág.98

<sup>9</sup> Shaughnessy, J. O. (1991). *Marketing Competitivo*. Pág 99.Madrid - España : Ediciones Díaz de Santos S.A

## **2.11 Decisiones sobre la gestión del canal**

Una vez que la empresa ha revisado las alternativas de los canales y ha decidido cuál es el mejor diseño del canal, debe poner en marcha y gestionar el canal elegido. La dirección del canal requiere de la selección, la gestión y la motivación de los miembros individuales del canal así como de la evaluación de su desempeño a lo largo del tiempo.

## **2.12 Selección de los miembros del canal**

“Los productores varían en cuanto a su habilidad para atraer a intermediarios de marketing cualificados. Algunos fabricantes no tienen ningún problema para reclutar a miembros del canal. En el otro extremo se encuentran los productores que tienen que esforzarse mucho para conseguir un número suficiente de intermediarios cualificados”<sup>10</sup>.

Cuando se selecciona a los intermediarios, las empresas deberían definir cuáles son las características que diferencian a los mejores. De esta forma se tendrán que evaluar los años de antigüedad en el negocio de cada miembro del canal, las otras líneas de productos que ofrece, el historial de crecimiento y de beneficios, su grado de cooperación y su reputación. Si los intermediarios son agentes de ventas, la empresa tendrá que evaluar el número y el tipo de líneas de productos que ofrece, así como el tamaño y la calidad de la fuerza de ventas. Si el intermediario es una tienda minorista que quiere una distribución exclusiva o selectiva, la empresa tendrá que evaluar quienes son los clientes de la tienda, donde está localizada y cuál es su potencial de crecimiento futuro.

“Una vez seleccionados los intermediarios es necesario dirigir y motivar continuamente a los miembros del canal para que tengan el mejor desempeño posible. La empresa no solo debe vender a través de los intermediarios sino también a ellos y con ellos. La mayoría de las empresas con éxito considera que sus intermediarios son sus socios y sus clientes de primera línea. Practican una fuerte gestión de relaciones con los socios para construir vínculos a largo plazo con los miembros del canal. Esto crea un sistema de marketing que

---

<sup>10</sup> Shaughnessy, J. O. (1991). *Marketing Competitivo*. Pág 105. Madrid - España : Ediciones Díaz de Santos S.A

satisface las necesidades, tanto de la empresa, como de sus socios o colaboradores de marketing”.<sup>11</sup>

### **2.13 Evaluación de los miembros del canal**

El productor debe supervisar periódicamente el desempeño de los miembros del canal frente a criterio como cuota de ventas, niveles medios de inventario, tiempo de entrega al cliente, tratamiento que se le da a los productos dañados y perdidos, cooperación en los programas de formación y promoción de la empresa así como el servicio de atención al cliente.

### **2.14 Logística de marketing y gestión de la cadena de suministros**

En el mercado global actual, la venta de un producto resulta a veces más fácil que hacerlos llegar a sus clientes. Por lo tanto las empresas deben decidir cuál es la mejor manera de almacenar, manejar y transportar sus productos y servicios de forma que estén disponibles para los clientes en el surtido, en el momento y en el lugar adecuados. La eficacia de la logística y la distribución física tiene un impacto fundamentalmente, tanto sobre satisfacción del cliente como sobre los costes para la empresa.

Para algunos directivos, la logística de marketing significa únicamente camiones y almacenes, Pero la logística moderna es mucho más que eso. Para (Alvarado, 2013) “La **logística de marketing** implica la planificación, ejecución y control del flujo físico de bienes, servicios e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer los requisitos del cliente y obtener en consecuencia un beneficio”.<sup>12</sup>

En definitiva, consiste en lograr que el producto correcto llegue al consumidor en el lugar y en el momento adecuado.

Anteriormente el proceso de la distribución física solía comenzar con los productores en la fábrica e intentaba encontrar soluciones de bajo coste para llevarlos hasta los clientes, sin embargo, los responsables de marketing de hoy

---

<sup>11</sup> Op.cit.; pág.105

<sup>12</sup> Alvarado, M. A. (Abril de 2013). Módulo de Gestión Comercial. Cuenca, Azuay, Ecuador.

en día prefieren un pensamiento de logística orientado al cliente, tomando al mercado como punto de partida y elaborando soluciones ·hacia atrás· hasta llegar a la fábrica, o incluso hasta los proveedores. La logística de marketing no sólo incluye la distribución de salida (desplazamiento de los productos de la fábrica a los distribuidores y en última instancia, a los clientes) sino también las distribución de entrada (desplazar los productos y materiales desde los proveedores hasta la fábrica) y a distribución inversa) trasladar los productos defectuosos, no deseados o excedentes que son devueltos por los consumidores o los intermediarios.

Es decir, toda la “**gestión de la cadena de suministros** consiste en gestionar los flujos de valor añadido de materiales, productos finales e información transmitida entre proveedores, la empresa, los distribuidores y los consumidores finales”.<sup>13</sup>

Las empresas de hoy en día están poniendo un mayor énfasis en la logística por diversas razones.

Primera, las empresas pueden lograr una potente ventaja competitiva utilizando una logística mejorada para ofrecer a los clientes un mejor servicio así como precios inferiores.

Segunda, una buena logística puede proporcionar unos enormes ahorros de costes, tanto para la empresa como para sus clientes.

Tercera, la expansión de la variedad de los productos ha creado la necesidad de mejorar la gestión en la logística, y finalmente las mejoras de la tecnología de la información han creado oportunidades para obtener importantes ganancias en la eficiencia de la distribución.

## **2.15 Objetivos del sistema de logística**

Algunas empresas consideran que su objetivo de logística es el de ofrecer máximo servicio a los clientes al menor coste. Por desgracia, ningún sistema de logística puede maximizar el servicio al cliente y, a la vez, minimizar los

---

<sup>13</sup> Alvarado, M. A. (Abril de 2013). Módulo de Gestión Comercial. Cuenca, Azuay, Ecuador.

costes de distribución. El máximo servicio al cliente requiere una entrega rápida, grandes inventarios, amplios surtidos, políticas de devolución flexibles y otros servicios, y todo ello sin incrementar los costes de la distribución.

Por lo contrario, los costes mínimos de distribución implican una entrega más lenta, inventarios más pequeños y lotes de envío más grandes, que representan un nivel inferior de servicio general al cliente.

La empresa tiene que analizar primero la importancia de los diversos de distribución para los clientes y, a continuación definir los niveles de servicio deseado para cada segmento.

## **2.16 Principales funciones de la Logística.**

Las principales funciones de la logística incluyen el almacenamiento, la gestión de inventarios, el transporte y la gestión de la información.

**Almacenamiento.** Los ciclos de producción y consumo no suelen ser iguales. Así que la mayoría de las empresas tiene que almacenar sus bienes tangibles mientras espera a venderlos. La función de almacenamiento permite cubrir las diferencias de las cantidades que se necesitan entre el momento de la producción y la compra, garantizando que los productos están disponibles cuando los clientes están preparados para comprarlos.

Una empresa tiene que decidir cuántos almacenes y de qué tipo necesita, así como donde se van a ubicar. La empresa debe utilizar, o bien almacenes o bien plataformas de distribución los almacenes guardan los bienes durante períodos cortos o largos. Las plataformas de distribución están diseñadas para el flujo de bienes, más que simplemente para guardarlos. Son grandes naves muy automatizadas diseñadas para recibir los bienes de diversas fábricas y proveedores, recibir pedidos, cumplirlos eficientemente y llevar los bienes a los clientes a la mayor brevedad posible.

**Gestión de Inventarios.** La gestión de inventarios también afecta a la satisfacción del cliente. Aquí se debe lograr un delicado equilibrio entre tener muchos artículos en inventarios o pocos. Cuando no hay suficientes artículos en el inventario la empresa corre el riesgo de no disponer de los productos

cuando los clientes quieren comprarlos. EL exceso de inventario provoca unos costes mayores de lo necesario y la obsolescencia del inventario. Así, al gestionar el inventario, las empresas tienen que encontrar un equilibrio entre los costes de tener unos grandes inventarios y las ventas y los beneficios resultantes.

Muchas empresas han reducido en gran medida sus inventarios y los costes relacionados gracias a sistemas de logística justo a tiempo (just in time). Con este sistema los productores y los distribuidores mantienen bajos niveles de inventarios de producto, a menudo solamente lo necesario para unos pocos días de actividad.

**Transporte.** La elección de las empresas de transporte afecta a la fijación del precio de los productos, el desempeño de la entrega, y la condición de los bienes cuando llegan, todo lo cual afecta a la satisfacción del cliente. Al enviar bienes a sus almacenes, a sus distribuidores y a sus clientes, la empresa puede elegir entre cinco métodos de transporte fundamentales: camión, ferrocarril, agua, tuberías y aire, junto con un modo alternativo para los productos digitales: Internet.

Al elegir el modo de transporte de un producto, la empresa debe evaluar muchas consideraciones: velocidad, fiabilidad, disponibilidad, coste, entre otras. Así, si una empresa necesita velocidad, el transporte, aéreo y por carretera serán sus principales elecciones. Si el objetivo es un coste reducido, puede ser mejor recurrir al transporte fluvial o por tuberías.

**Gestión de la información de Logística.**- las empresas gestionan sus cadenas de suministros a través de la información. Desde la perspectiva de la logística, los flujos de información como los pedidos de los clientes, los datos de facturación, los niveles de inventario e incluso los datos de los datos sobre los clientes, están estrechamente relacionados con el desempeño del canal. La empresa tendrá que diseñar un proceso sencillo, accesible, rápido y preciso para capturar, procesar y compartir la información sobre el canal.

## **2.17 Precio**

$$\text{Precio} = \frac{\text{cantidad de dinero entregada por el comprador}}{\text{cantidad de bienes entregados por el vendedor}}$$

Si se analiza con profundidad esta definición, se comprobará que esta relación no es tan simple, pues presenta cierta complejidad.

Para (Sanchez, 2002), “La mayoría de los consumidores presta más atención a la cantidad de dinero que debe pagar (numerador) que a la cantidad de bienes que recibe (denominador) al momento de decidir sobre un producto. Lo mismo sucede en las empresas: se fijan más en la cantidad de dinero que recibirán que en los bienes que van a entregar, lo cual implica un gran error puesto que al modificar los precios se incorporan otra serie factores”.<sup>14</sup>

### **Manipulación del precio**

A partir de la definición del precio, podemos considerar seis caminos para manipular los precios.

#### **Cambiar la cantidad de dinero a pagar por el comprador**

“Este es el sistema más utilizado por la mayoría de los comerciantes, su única finalidad es recibir mayor o menor cantidad de dinero, según sea el caso, por lo misma cantidad de bienes. Este manejo del precio puede afectar tanto al comprador como al vendedor según sea la variación de mismo.

#### **Cambiar la cantidad de bienes entregados por el vendedor**

Este sistema es también utilizado en bienes de abasto, donde se entrega una cantidad diferente de producto-respecto a compras anteriores- sin variar el dinero exigido. Lo que en realidad implica un incremento o decremento del precio. Este tipo de manipulación no es fácilmente percibida por el consumidor

---

<sup>14</sup> Sanchez, C. R. (2002). *Administración de Precio en Mercadotecnia*. Thomson. Pág 180.



de esta clase de productos, ya que en la mayoría de los casos éste no toma en cuenta la cantidad que recibe de los mismos”.<sup>15</sup>

### **Cambiar las condiciones comerciales (por cantidad adquirida) aplicadas al comprador**

Se refiere a las promociones de ventas que se ofrecen a los consumidores, según la cantidad comprada, como son: descuentos directos sobre el precio de venta, vales de descuento, regalos, cupones, etc. Por ejemplo, unos jeans cuestan 300 pesos, pero si se compran dos, su precio es de 500 pesos.

### **Variar la calidad de los productos y/o servicios entregados**

Variar la calidad de un producto tiene un efecto semejante a variar la cantidad del mismo. Es decir, la misma cantidad de producto, pero con menor calidad, cuesta lo mismo aunque debería costar menos, por lo que hay un aumento cualitativo del precio, y viceversa.

### **Cambiar los complementos ofrecidos por la compra de un producto y/o servicio**

Los servicios complementarios ofrecidos tienen un costo para la empresa. Si estos se suprimen, el precio puede bajar o mantenerse aumentado los márgenes de ganancia.

### **Modificación de la forma de pago**

Esta es la manipulación de precios utilizada en nuestro estudio; utilizar diferentes formas de pago- al contado como es nuestro caso- es otro modo de manipular los precios. Tal es el caso de las compras que se realizan para pagar a un plazo de varios meses sin intereses; esto implica una reducción del precio en el momento de la compra, ya que el dinero tiene un valor específico en un lapso determinado, por lo que al entregar mercancía para pagar a plazos en un período más largo, hay una reducción en el precio.

Cuándo manejamos la forma de pago al contado o anticipado a la entrega de mercadería como es nuestro caso, la empresa entrega un descuento financiero

---

<sup>15</sup> Sanchez, C. R. (2002). *Administración de Precio en Mercadotecnia*. Thomson. Pág 181.





del 3% que desencadena en una reducción del precio por concepto de forma de pago.

### **CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION, ATENCIÓN DIRECTA.**

#### **3.1 Estrategia de Distribución Seleccionada**

A continuación detallamos como la Corporación Indux de concentrar todo su presupuesto en clientes distribuidores (distribución a través de intermediarios) decide atender a clientes Pareto de la zona, a través de atención directa (distribución directa sin intermediarios) que permite tener mayor control de los puntos de venta estratégicos en la zona y mejorar la rentabilidad de las ventas de la zona tal como la teoría indica, pues se elimina el crédito que antes se entregaba a través de distribuidores para manejar un sistema de pagos anticipados para los clientes atendidos directamente que obtendrán mejores beneficios en precios, promoción, y servicio al cliente, con la consigna de que estos atributos representarán para Indux una ventaja competitiva.

#### **3.2 Zona del Azuay, Cañar y Morona Santiago –Escenario antes de la Atención Cash**

Por temas de confidencialidad de información y para efectos de estudio se reemplazan los nombres reales de los clientes, además los valores numéricos y monetarios son afectados por un valor de ponderación. Iniciamos describiendo el perfil de los intermediarios en la zona Azuay, Cañar y Morona Santiago, durante el primer semestre del 2013, antes de que la empresa decida trabajar con atención directa a principales clientes. Como se podrá observar la concentración de la cuota de ventas en pocos clientes distribuidores y los principales índices de cartera; son considerados los principales argumentos para atender directo a los clientes.

**CLIENTE A.** Distribuidor del canal mayorista. Empresa familiar, decisiones centralizadas Gerente Comercial. Principal cliente de la zona. Representa en promedio el 35% del presupuesto asignado mensualmente en la zona. La distribuidora tiene un equipo de ventas de 8 vendedores que atienden en Azuay, Cañar y la Zona de Morona Santiago.

**CLIENTE B.** Distribuidor del canal mayorista. Empresa familiar, las decisiones se toman en comité empresarial. Segundo cliente importante en volumen de ventas. Representa en promedio el 20% de la cuota mensual de la zona. La distribuidora tiene un equipo de ventas de 4 vendedores que atienden en Azuay, Cañar y la Zona de Morona Santiago.

**CLIENTE C.** Autoservicio más grande de la Ciudad de Cuenca. Representa en promedio el 13% de la cuota mensual de la zona. La cadena de supermercados tiene 5 locales en la ciudad de Cuenca y 1 en la ciudad de Guayaquil.

**CLIENTE D:** Distribuidor del canal farmacias. Una de las empresas más reconocidas en el país que realiza distribución. Importante en volumen de ventas. Representa en promedio el 13% de la cuota mensual de la zona. La distribuidora tiene un equipo de ventas de 4 vendedores que atienden en Azuay, y Cañar.

**CLIENTE F.** Principal cadena de farmacias en la ciudad de Azogues y Cañar. Empresa familiar. Cuentan con 17 puntos de venta en la zona. Representa en promedio el 11% de la cuota mensual de la zona.

**CLIENTE G.** Distribuidor de Cobertura. Empresa familiar, que ingresa sus operaciones, en el mes de marzo del 2013. Representa en promedio el 3% de la cuota mensual de la zona. La distribuidora tiene un equipo de 5 vendedores que atienden en Azuay únicamente.

**CLIENTE H:** Distribuidor de canal cobertura. Empresa familiar, que ingresa sus operaciones en el mes de Abril del 2013. Representa en promedio el 5% de la cuota mensual de la zona. La distribuidora tiene un equipo de 4 vendedores y 1 supervisor quienes atienden en Azuay, y esporádicamente la provincia del cañar.

**Tabla N° 4**  
**Ventas Generadas en el I Semestre del 2013 – Distribución con Intermediarios**

<b>Clientes</b>	<b>Porcentaje sobre venta total zona.</b>
CLIENTE A	35%
CLIENTE B	20%
CLIENTE C	13%
CLIENTE D	13%
CLIENTE F	11%
CLIENTE G	3%
CLIENTE H	5%
	100%

Fuente: Elaboración propia – Año 2013

A través de sus clientes intermediarios Indux atiende a canales: mayoristas, minoristas, farmacias y autoservicios de la zona. El promedio de días de recuperación de cartera se encuentra en 40 días. Al estar concentrado el 55% de sus ventas en los clientes A y B, el riesgo de incumplimiento de ventas y cobro de la zona está muy elevado, además un análisis indica que ambos distribuidores concentran el 80% de su venta en aproximadamente 50 clientes, dejando de realizar el trabajo de distribución numérica en la zona además, según registros financieros el incumplimiento en cartera es reiterado por el lado de los clientes A y B.

Se detalla el ponderado por categoría que representa en el volumen de ventas totales, siendo la categoría “Papeles” y “Pañales”, las que concentran el porcentaje mayor de ventas, las marcas de estas categorías son líderes en el mercado con porcentajes de participación del 56% y 80% a nivel nacional respectivamente, y las categorías “Toallas”, “Sostenedores” las categorías que generan porcentajes de ventas mínimas para la empresa sin embargo con niveles de rentabilidad por encima del 35%.

**Tabla N°5**  
**Porcentajes de ventas y rentabilidad por categoría**

<b>CATEGORIA</b>	<b>% VENTAS</b>	<b>%RENTABILIDAD POR CATEGORIA</b>
Papeles	47%	20%
Pañales	46%	33%
Toallas	6%	35%
Sostenedores	1%	40%
<b>TOTAL</b>	100%	

**Fuente:** Elaboración propia.

**Año:** 2013

### **3.3 Atención directa en Azuay**

El equipo de ejecutivos realiza un proceso de análisis de distribución numérica y ponderada en rutas claves de ventas de cada distribuidor y reafirma la necesidad inmediata de atender a clientes de manera directa para mejorar indicadores numéricos, ponderados y de mejoramiento del mix en los puntos de venta donde existen oportunidades latentes que la competencia actualmente se encuentra aprovechando.

Las decisiones que toma la empresa sobre el canal afectan directamente a todas las demás decisiones de marketing. La fijación de precios cambia al atender directamente a los mayoristas.

La atención directa busca asegurar que sus bienes y servicios se encuentren disponibles en suficientes cantidades y en los lugares apropiados cuando los soliciten los usuarios, sin embargo, estos últimos presentan diferentes necesidades respecto a las utilidades de tiempo, lugar y posesión cuando realizan sus compras.

El equipo de ejecutivos realiza un proceso de análisis de distribución numérica y ponderada en rutas claves de ventas de cada distribuidor y reafirma la

necesidad inmediata de atender a clientes de manera directa para mejorar indicadores numéricos, ponderados y de mejoramiento del mix en los puntos de venta donde existen oportunidades latentes que la competencia actualmente se encuentra aprovechando.

La empresa Indux, a través de un comunicado oficial por parte de la empresa indica a sus distribuidores los clientes (50 clientes aproximadamente) a quienes atenderá directamente por ineficiencias en el servicio brindado por los mismos e indica oportunidades para crecer realizando ventas en los puntos de venta de la zona que aún no llegan a tener el portafolio de Indux.

### 3.4 Variable precios con atención directa y distribuidores

Tal como señala la teoría utilizada en el presente estudio, los precios se ven afectados con atención directa, Indux ofrece del precio de arranque un descuento táctico del 2.4% por inicio de estrategia y un descuento financiero del 3% por pago anticipado, lo que le permite al cliente tener un margen promedio del 11% respetando el precio sugerido de venta.

El cliente que es atendido de manera directa cuenta con los mejores precios del mercado, la mayor rentabilidad en la línea y por ende puede ofrecer al consumidor final a un precio más atractivo, tal como lo podemos ver en el cuadro adjunto:

**Tabla N°6**  
**Análisis de Precios atención directa**

ANALISIS DE PRECIOS ATENCION DIRECTA - CANAL MAYORISTA									
DESCRIPCION	PVU	RECARGA	DESCUENTO O CANAL	DESCUENTO TACTICO	DESCUENTO FINANCIERO	PRECIO FACTURA SIN IVA	PRECIO FACTURA CON IVA	PRECIO SUGERIDO DE VENTA	% MARGEN
XXXXXXXXXXXX	\$45.78		4%	2.40%	3%	\$42.63	\$47.75	\$ 53.20	11%

**Fuente:** Elaborado por autoras.

Mientras el distribuidor intermediario tiene un descuento único del 6% en el canal, el distribuidor se margina aproximadamente el 12% para cubrir todos sus costos; siendo así un consumidor final encontrará mejores precios

comprando a un cliente atendido directamente frente al que es atendido por un distribuidor, sin embargo es importante reconocer que al distribuidor se le paga un 2% trimestral del total de las ventas por concepto de distribución en la zona.

**Tabla N°7****Análisis de Precios atención distribuidor**

ANALISIS DE PRECIOS DISTRIBUIDOR - CANAL COBERTURA - CANAL MAYORISTA									
DESCRIPCION	PVU	RECARGA	DESCUENTO O CANAL	DESCUENTO TACTICO	DESCUENTO FINANCIERO	PRECIO FACTURA SIN IVA	PRECIO FACTURA CON IVA	PRECIO SUGERIDO DE VENTA	% MARGEN
XXXXXXXXXXXX	\$45.78		6%			\$43.04	\$48.20	\$53.98	12%

**Fuente:** Elaborado por autoras.

**3.5 Distribución Directa y Distribución Intensiva**

El 50% de la cuota de ventas de la zona será alcanzado con la estrategia de distribución directa que hará Indux, mientras el 50% restante lo lograrán a través de otros, quienes están encargados de realizar distribución intensiva para ofrecer los productos de la corporación Indux en el máximo número de tiendas posible. Estos productos tienen que estar disponibles en el lugar y en el momento en que se requieren.

La estrategia de distribución en la zona del Azuay es Intensiva y directa, especializando a distribuidores en diferentes canales y zonas geográficas buscando a través de ella llegar a todos los puntos de venta en la zona, incluyendo ahora la atención directa a los principales clientes del canal mayoristas y farmacia. El modelo de atención directa consiste en definir los clientes que generen el 80% del volumen de venta de los distribuidores en los diferentes canales y brindarles atención directa por parte de ejecutivos de Indux, con un sistema de cobro anticipado a la entrega de la mercadería.

### 3.6 Principales Resultados de la estrategia de distribución

#### 3.6.1 Ventas Proyectadas Distribuidores

Si bien las ventas proyectadas para los distribuidores al ejecutar la estrategia de distribución directa por parte de Indux, debían disminuir según el modelo a seguir, vamos a observar a continuación sus ventas durante los seis primeros meses de aplicación del modelo.

**Tabla N°8**  
**Ventas Proyectadas Distribuidores en USD**

Ventas Proyectadas Atención Distribuidores		
MES	USD	% Variación
OCTUBRE	\$ 420.000,00	
NOVIEMBRE	\$ 331.300,00	-26%
DICIEMBRE	\$ 323.000,00	3%
ENERO	\$ 327.000,00	1%
FEBRERO	\$ 352.314,09	7%
MARZO	\$ 352.314,09	0%
\$ 2.105.928,18		

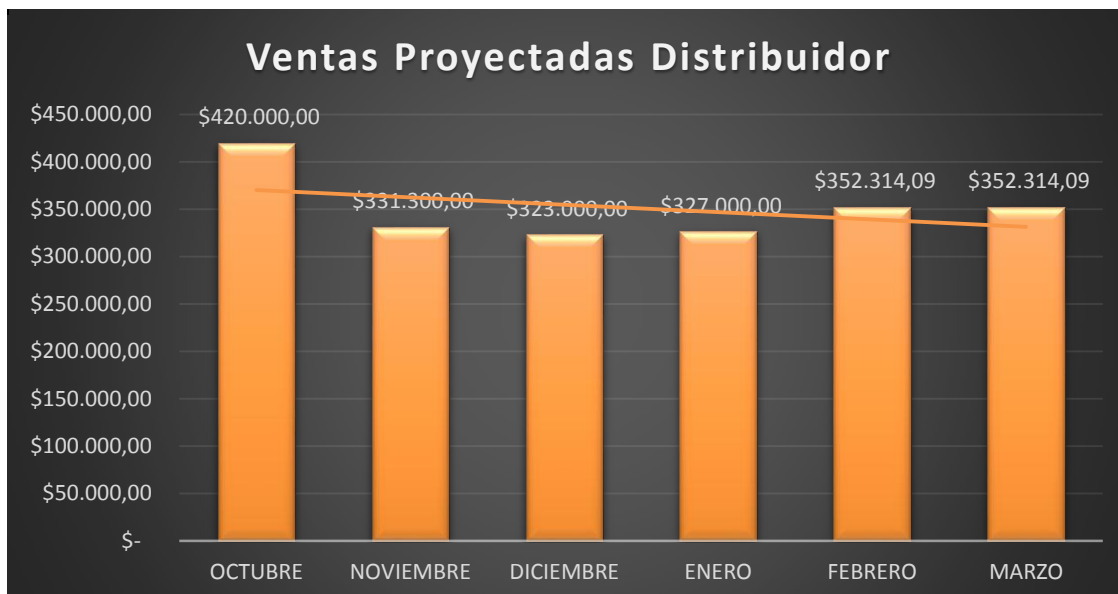
**Fuente:** Elaborado por autoras.  
Plan de Ventas Corporación Indux

Según la proyección de los ejecutivos de Indux del mes de octubre a noviembre las ventas proyectadas disminuirían en un 26%, dado que los clientes que hacían la cuota ya eran atendidos por Indux directamente. En los siguientes meses diciembre y enero las variaciones estaban en un rango del 1% al 6% siempre con tendencia a bajar las ventas de los distribuidores.



Gráfico 1.

## Ventas Proyectadas Distribuidores en USD



**Fuente:** Elaborado por autoras.  
Plan de Ventas Corporación Indux 2013-2014

## 3.6.2 Ventas Reales Distribuidores

Si bien las ventas proyectadas para los distribuidores al ejecutar la estrategia de distribución directa por parte de Indux, debían disminuir según el modelo de atención directa, las ventas se incrementaron en un 2.79% en el primer mes de ejecución, probablemente por los problemas en los tiempos de entrega que Indux empezó manejando, pues mientras un distribuidor entregaba en 24 horas la mercadería al cliente, Indux realizaba las entregas en 72 horas posterior al pago realizado por el cliente y en varias ocasiones el pedido no fue entregado en su totalidad, lo que influyó en que los clientes decidieran continuar comprando al distribuidor.

**Tabla N°9**  
**Ventas Reales Distribuidores en USD – Modelo Cash**

MES	USD	%Variación
OCTUBRE	\$278,042.20	
NOVIEMBRE	\$286,555.88	3%
DICIEMBRE	\$255,653.67	-12%
ENERO	\$313,264.47	18%
FEBRERO	\$294,703.52	-6%
MARZO	\$318,044.79	7%
	\$1,746,264.53	

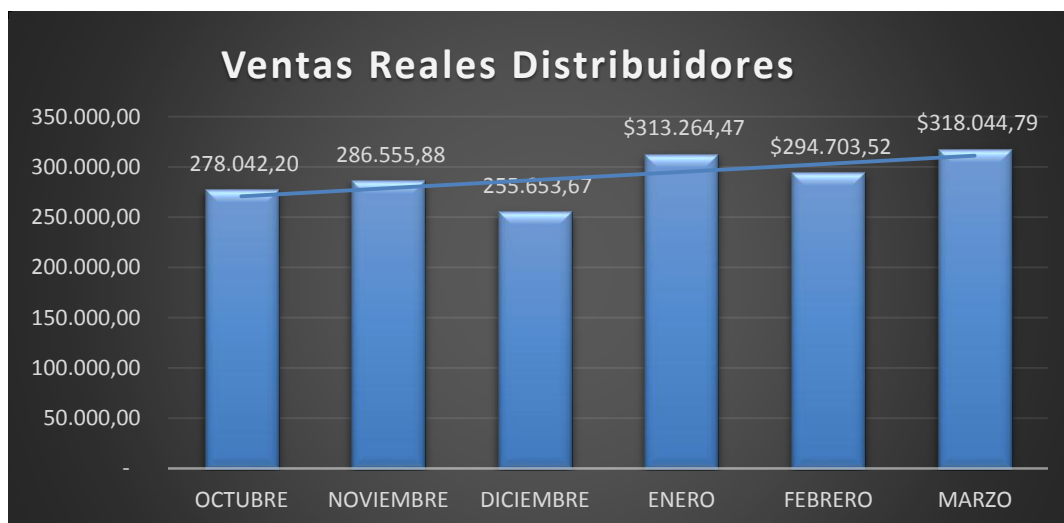
**Fuente:** Elaborado por autoras.

Informe de Ventas Corporación Indux 2013-2014

De Octubre a Marzo del 2014, Indux alcanzo el 82% de sus ventas proyectadas a través de los distribuidores, mostrando variaciones positivas en las meses de noviembre, enero y marzo versus variaciones negativas en los meses de diciembre y febrero. Hay que considerar también que la inversión en actividades promocionales a distribuidores y al canal disminuyó en un 50% pues esta inversión fue incrementada en clientes que eran atendidos de manera directa por Indux.

Gráfico 2

Ventas Distribuidores en USD



Fuente: Elaborado por autoras.

Ventas Reales Corporación Indux 2013-2014

### 3.6.3 Ventas Reales Distribuidores - Ventas Proyectadas

Como podemos observar en los cuadros siguientes que cruza las ventas proyectadas del distribuidor conjuntamente con las ventas reales, solo se cumple el 83% del presupuesto de ventas de la zona Azuay, las ventas reales tienden a mantenerse y no se ven picos marcados por ventas infladas o caídas, en estos seis meses.

Tabla N°10

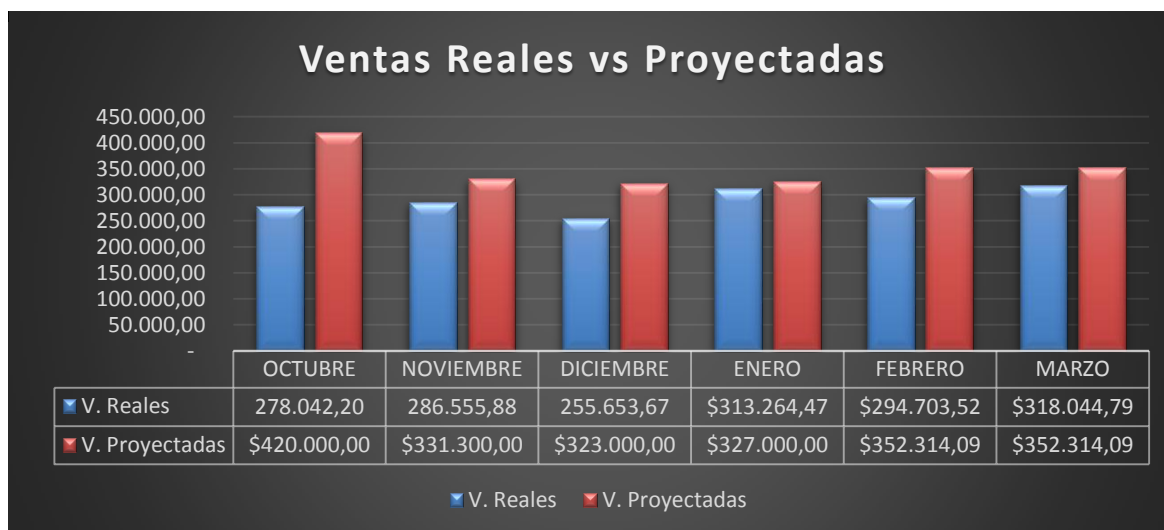
Ventas Reales vs. Proyectadas

MES	V. Reales	V. Proyectadas	% Cumplimiento
OCTUBRE	278.042,20	\$ 420.000,00	66%
NOVIEMBRE	286.555,88	\$ 331.300,00	86%
DICIEMBRE	255.653,67	\$ 323.000,00	79%
ENERO	\$ 313.264,47	\$ 327.000,00	96%
FEBRERO	\$ 294.703,52	\$ 352.314,09	84%
MARZO	\$ 318.044,79	\$ 352.314,09	90%
	\$ 1.746.264,53	\$ 2.105.928,18	83%

Fuente: Elaborado por autoras.

Gráfico 3

Ventas Distribuidores en USD



Fuente: Elaborado por autoras.

### 3.6.4 Ventas Proyectadas - Atención Indux

En el mes que arranca la estrategia de atención directa se proyecta una variación incremental del 14.45% en las ventas y como se puede observar en la tabla adjunta, la proyección de ventas con atención directa contempla el mes de diciembre el presupuesto más bajo, haciendo relación a la época del año donde las ventas bajan pues la inversión de la mayoría de clientes mayoristas va por el lado de confites. La proyección para el semestre es de \$1.330.771.82 en un escenario muy conservador.

Tabla N°11

Ventas Cash Proyectadas en USD – Atención Cash

MES	USD
OCTUBRE	\$ 213.800,00
NOVIEMBRE	\$ 249.700,00
DICIEMBRE	\$ 212.200,00
ENERO	\$ 223.400,00
FEBRERO	\$ 215.835,91
MARZO	\$ 215.835,91
	\$ 1.330.771,82

Fuente: Elaborado por autoras.

Gráfico 4

## Ventas Cash Proyectadas en USD



Fuente: Elaborado por autoras.

## 3.6.5 Ventas Reales - Atención Indux

En el mes que arranca la estrategia de atención directa las ventas indican una variación incremental del 15.55% en las ventas, un punto porcentual por encima de lo proyectado, como se puede observar en la tabla adjunta, la proyección de ventas con atención directa para el mes de diciembre cae en 1% comparando con el mes de arranque de atención directa de Indux y un 6.5% por debajo de lo proyectado para el mes. Las ventas generadas para el semestre son de \$1.074.344,10 alcanzando un 81% del presupuesto proyectado a través de la atención directa por Indux.

Tabla N°12

## Ventas Reales Atención Cash en USD

MES	USD
OCTUBRE	\$ 201.541,93
NOVIEMBRE	\$ 238.592,21
DICIEMBRE	\$ 199.439,76
ENERO	\$ 118.929,79
FEBRERO	\$ 171.345,67
MARZO	\$ 144.494,74
	\$ 1.074.344,10

Fuente: Elaborado por autoras.

**Gráfico 5**  
**Ventas Cash en USD**



**Fuente:** Elaborado por autoras.

Como los gráficos indican en el mes de diciembre las ventas caen en un 20%, es muy probable que esta situación se deba a que el efectivo que poseen los clientes lo destinan para artículos de temporada, sin embargo se puede observar que en el mes de enero también existe una caída del 101% respecto el mes de noviembre y del 69% frente al mes de diciembre, siendo el principal factor la falta de efectivo de los clientes mayoristas que afecta desde el mes de diciembre.

### 3.6.6 Ventas Reales versus Ventas Proyectadas - Atención Indux

Los resultados indican que se cumple el 81% del presupuesto en ventas proyectado para la zona de Azuay, en ningún mes las ventas reales alcanzan a las ventas proyectadas presentándose las mayores variaciones de lo real a lo proyectado en el mes de marzo del 2014 con un 67%.

Es importante indicar que la disminución en ventas en clientes directos nos da una lectura clara de lo que está sucediendo a nivel de consumidores, es importante que la empresa monitoree constantemente el mercado para encontrar oportunidades de mejora y no perder participación de mercado.

Si bien los datos de seis meses no permiten realizar proyecciones estadísticamente comprobables se puede apreciar en el gráfico una leve tendencia a la baja en las ventas de atención directa, esto se debe principalmente a problemas que existen en logística, pues la mercadería no llega según planificación de inventario entre el cliente y el ejecutivo, siendo también una limitante el pago anticipado.

**Tabla N°13**

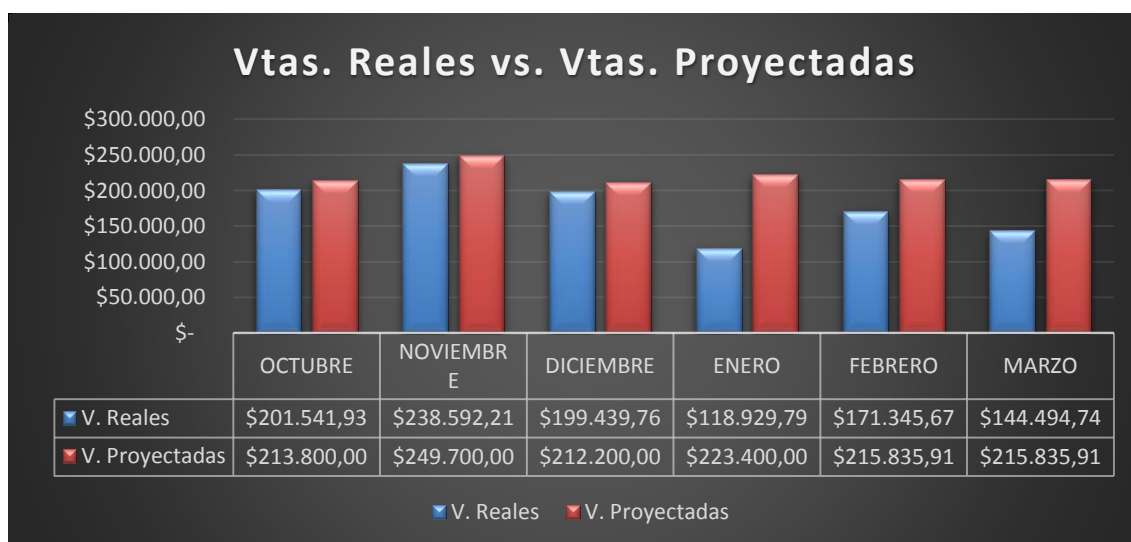
**Ventas Reales Cash vs Proyectadas Cash en USD**

MES	V. Reales	V. Proyectadas	%Cumplimiento
OCTUBRE	\$ 201.541,93	\$ 213.800,00	94%
NOVIEMBRE	\$ 238.592,21	\$ 249.700,00	96%
DICIEMBRE	\$ 199.439,76	\$ 212.200,00	94%
ENERO	\$ 118.929,79	\$ 223.400,00	53%
FEBRERO	\$ 171.345,67	\$ 215.835,91	79%
MARZO	\$ 144.494,74	\$ 215.835,91	67%
	\$ 1.074.344,10	\$ 1.330.771,82	81%

**Fuente:** Elaborado por autoras.

**Gráfico 6**

**Ventas Reales Cash vs Proyectadas Cash en USD**



**Fuente:** Elaborado por autoras.

### 3.6.7 Ventas Reales por Categoría - Papeles

Como se puede observar en la tabla 14 la categoría papeles que deja a la compañía un 20% de rentabilidad concentra su volumen de ventas en el

distribuidor, es importante saber que las marcas de papel de la empresa ocupan el 2do puesto en participación de mercado según las últimas lecturas de la empresa encargada de monitorear el mercado del Azuay. A través de atención directa la venta de papeles representa solo el 32% del volumen total de las ventas en la zona.

**Tabla N°14**

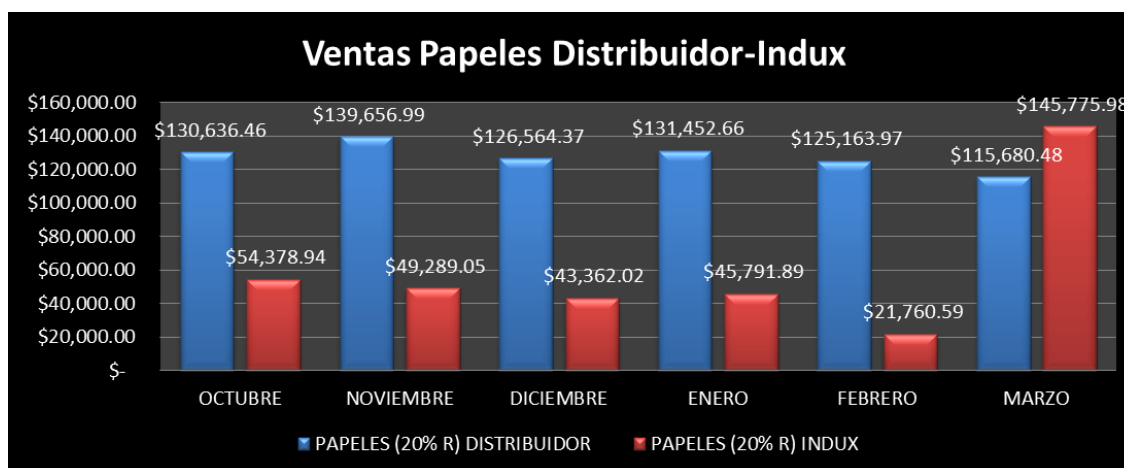
**Ventas Reales por Categoría - Papeles**

MESES	PAPELES (20% R)	
	DISTRIBUIDOR	INDUX
OCTUBRE	\$ 130,636.46	\$ 54,378.94
NOVIEMBRE	\$ 139,656.99	\$ 49,289.05
DICIEMBRE	\$ 126,564.37	\$ 43,362.02
ENERO	\$ 131,452.66	\$ 45,791.89
FEBRERO	\$ 125,163.97	\$ 21,760.59
MARZO	\$ 115,680.48	\$ 145,775.98
TOTALES	\$ 769,154.93	\$ 360,358.47

**Fuente:** Elaborado por autoras.

**Gráfica N° 7**

**Ventas Reales por Categoría - Papeles**



**Fuente:** Elaborado por autoras.

Como se observa en la gráfica la cuota de papeles está concentrada en los distribuidores, esto se debe a la naturaleza del producto ya que es difícil manejar inventarios elevados de papeles por el volumen físico del mismo, en los clientes que son atendidos de manera directa por Indux.



### 3.6.8 Ventas Reales por Categoría – Pañales

La realidad de la categoría pañales es otra, con una rentabilidad del 33% para la compañía y con una marca altamente posicionada como líder en el mercado nacional, su mayor venta (\$796.178.53 en el semestre) se concentra en la venta directa.

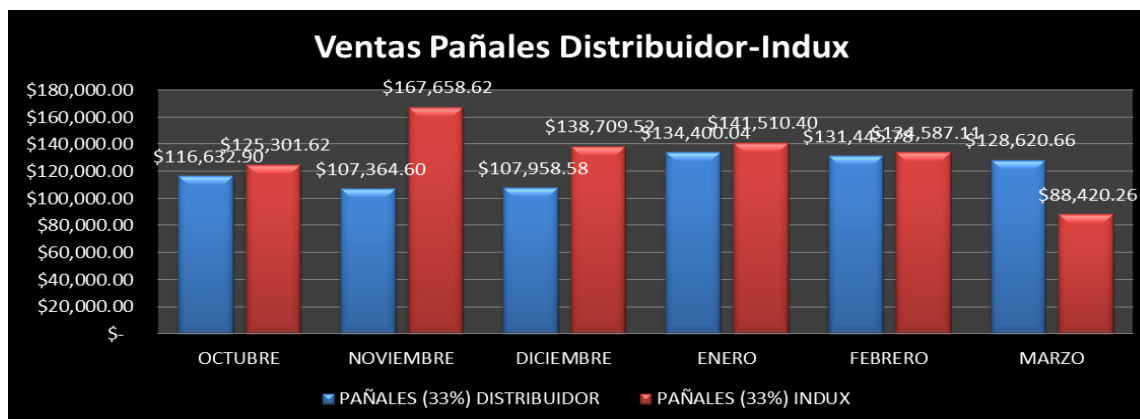
**Tabla N°15**  
**Ventas Reales por Categoría - Pañales**

MESES	PAÑALES (33%)	
	DISTRIBUIDOR	INDUX
OCTUBRE	\$ 116,632.90	\$ 125,301.62
NOVIEMBRE	\$ 107,364.60	\$ 167,658.62
DICIEMBRE	\$ 107,958.58	\$ 138,709.52
ENERO	\$ 134,400.04	\$ 141,510.40
FEBRERO	\$ 131,445.78	\$ 134,587.11
MARZO	\$ 128,620.66	\$ 88,420.26
TOTALES	\$ 726,422.56	\$ 796,187.53

**Fuente:** Elaborado por autoras.

La venta en los clientes atendidos de manera directa alcanza el 53% del total de la venta de la categoría, mientras un 47% nada desmerecible lo realizan los distribuidores. Es importante recalcar que mantener esta categoría atendida de manera directa genera más rédito pues, adicional a la rentabilidad del 33% de la categoría, este dinero que ingresa genera liquidez para la compañía.

**Gráfica N°8**  
**Ventas Reales por Categoría – Pañales**



**Fuente:** Elaborado por autoras.

### 3.6.9 Ventas Reales por Categoría – Toallas

La categoría toallas deja a la compañía un 35% de rentabilidad, de hecho representa una de las categorías más rentables para la compañía.

El 61% del total de su venta la realiza el distribuidor, versus un 39% que lo hace a través de la atención directa. Dentro de esta categoría la marca no es líder del mercado, y el posicionamiento de la marca líder de la categoría trabaja constantemente para mantener una distancia amplia entre su marca y las seguidoras.

Tabla N°16

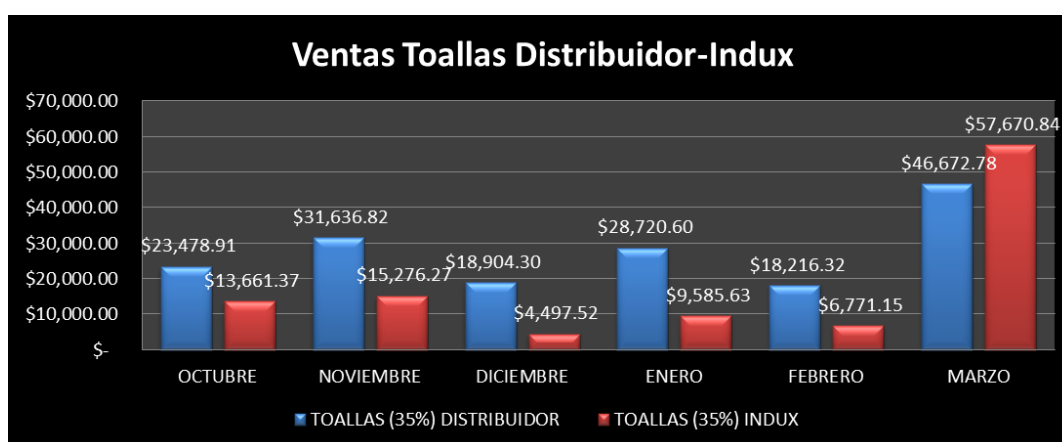
#### Ventas Reales por Categoría - Toallas

MESES	TOALLAS (35%)	
	DISTRIBUIDOR	INDUX
OCTUBRE	\$ 23,478.91	\$ 13,661.37
NOVIEMBRE	\$ 31,636.82	\$ 15,276.27
DICIEMBRE	\$ 18,904.30	\$ 4,497.52
ENERO	\$ 28,720.60	\$ 9,585.63
FEBRERO	\$ 18,216.32	\$ 6,771.15
MARZO	\$ 46,672.78	\$ 57,670.84
TOTALES	\$ 167,629.73	\$ 107,462.78

Fuente: Elaborado por autoras.

Gráfica N°9

#### Ventas Reales por Categoría – Toallas



Fuente: Elaborado por autoras.

El enfoque del trabajo de marketing debería estar por el lado de comunicación y promoción al producto. Como se observa en la gráfica solo en el de marzo la

venta a través de clientes atendidos directamente por la compañía superó la venta realizada a través del distribuidor, esto debido a un esfuerzo que realizó marketing para incentivar al cliente directo a comprar la marca.

Los esfuerzos de marketing deben estar por el lado del distribuidor para mejorar mix de la categoría e incrementar volumen.

### **3.6.10 Ventas Reales por Categoría – Sostenedores**

Esta es la categoría que más beneficios alcanzó bajo el modelo de atención directa por Indux, las ventas directas representan el 75% del volumen total, con una mejora en el mix de la categoría y sobretodo, indicando que los consumidores ahora ya conocen y prueban el producto lo que ha dejado una rentabilidad del 40% para la compañía, y una proyección favorable si los esfuerzos de marketing son enfocados hacia actividades al consumidor.

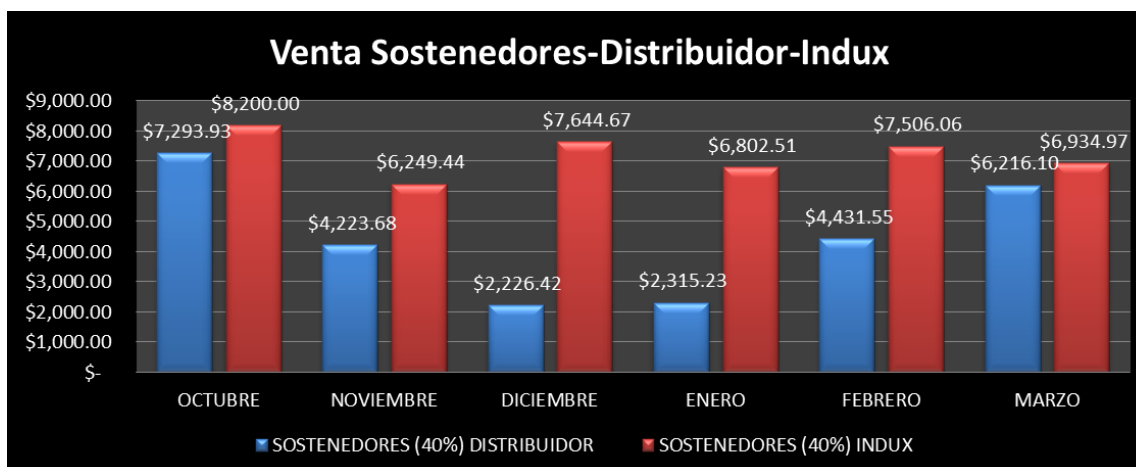
**Tabla N°17**  
**Ventas Reales por Categoría - Pañales**

<b>MESES</b>	<b>SOSTENEDORES (40%)</b>	
	<b>DISTRIBUIDOR</b>	<b>INDUX</b>
<b>OCTUBRE</b>	\$ 7,293.93	\$ 8,200.00
<b>NOVIEMBRE</b>	\$ 4,223.68	\$ 6,249.44
<b>DICIEMBRE</b>	\$ 2,226.42	\$ 7,644.67
<b>ENERO</b>	\$ 2,315.23	\$ 6,802.51
<b>FEBRERO</b>	\$ 4,431.55	\$ 7,506.06
<b>MARZO</b>	\$ 6,216.10	\$ 6,934.97
<b>TOTALES</b>	\$ 26,706.91	\$ 43,337.65

**Fuente:** Elaborado por autoras.

La venta a través de clientes directos es cerca del doble de lo que se vende a través de distribuidores, y representa la categoría que mayor rentabilidad deja a la compañía, generando también mayor liquidez.

**Gráfica N°10**  
**Ventas Reales por Categoría – Sostenedores**



**Fuente:** Elaborado por autoras.

### **3.7 Proceso de Atención Directa- Estrategia de Atención Directa.**

Una vez tomada la decisión de atención directa a principales clientes de los canales mayoristas y farmacias, que en el modelo anterior eran atendidos por los distribuidores A, B y F, se inicia el proceso de creación de clientes y levantamiento de pedidos iniciales durante el mes 1 de aplicación del modelo.

#### **3.7.1 Principales hallazgos en etapas iniciales del modelo.**

La oferta de valor que presenta el equipo de Indux a los clientes seleccionados para trabajar bajo el modelo de atención directa es el siguiente:

- Margen de rentabilidad atractivo vs. la atención a través de distribuidores, incremento del +5%.
- Plan de incentivos por compra directa.
- Planes agresivos de marca para apoyar la rotación del producto en el punto de venta.
- Mejor servicio personalizado de atención directa.
- Manejo de una lista de precios única, para clientes directos.
- Forma de pago anticipado, entrega 72 horas posteriores al pago.

Los principales hallazgos en la etapa de creación de clientes bajo esta nueva manera de atención directa fueron:

- Los clientes indican que “nadie” en el mercado prepagaría por tener mercadería, existiendo en el mercado varias opciones para elegir a quien y bajo qué condiciones comprar.
- Gran interés cuando se presenta el margen del % entre el precio en factura y el PVP.
- Incertidumbre por los días de entrega de mercadería una vez cancelado el dinero.

Una vez que los principales clientes del canal mayorista y farmacia fueron creados, los demás clientes del mercado accedían fácilmente para la creación, bajo un efecto dominó.

### **3.7.2 Etapa de Creación de Clientes**

Los requisitos solicitados para apertura de clientes fueron reducidos a fin de agilizar el proceso de creación de clientes dejando aquella documentación básica y fácil de obtener.

#### **3.7.2.1 Requisitos Personas Naturales**

Solicitud estándar de creación.

Llenar el croquis de dirección de bodega.

Copia del RUC.

Copia de la cédula de identidad, persona a quien está a cargo el RUC.

Copia de la cédula del cónyuge propietario del RUC.

Copia del certificado de votación.

#### **3.7.2.2 Requisitos Personas Jurídicas**

Llenar el formulario de Creación de Clientes.

Llenar el croquis de dirección de bodega.

Copia del RUC.

Copia de la cédula de identidad, persona a quien está a cargo el RUC.



Copia de la cédula del cónyuge propietario del RUC.

Copia del certificado de votación.

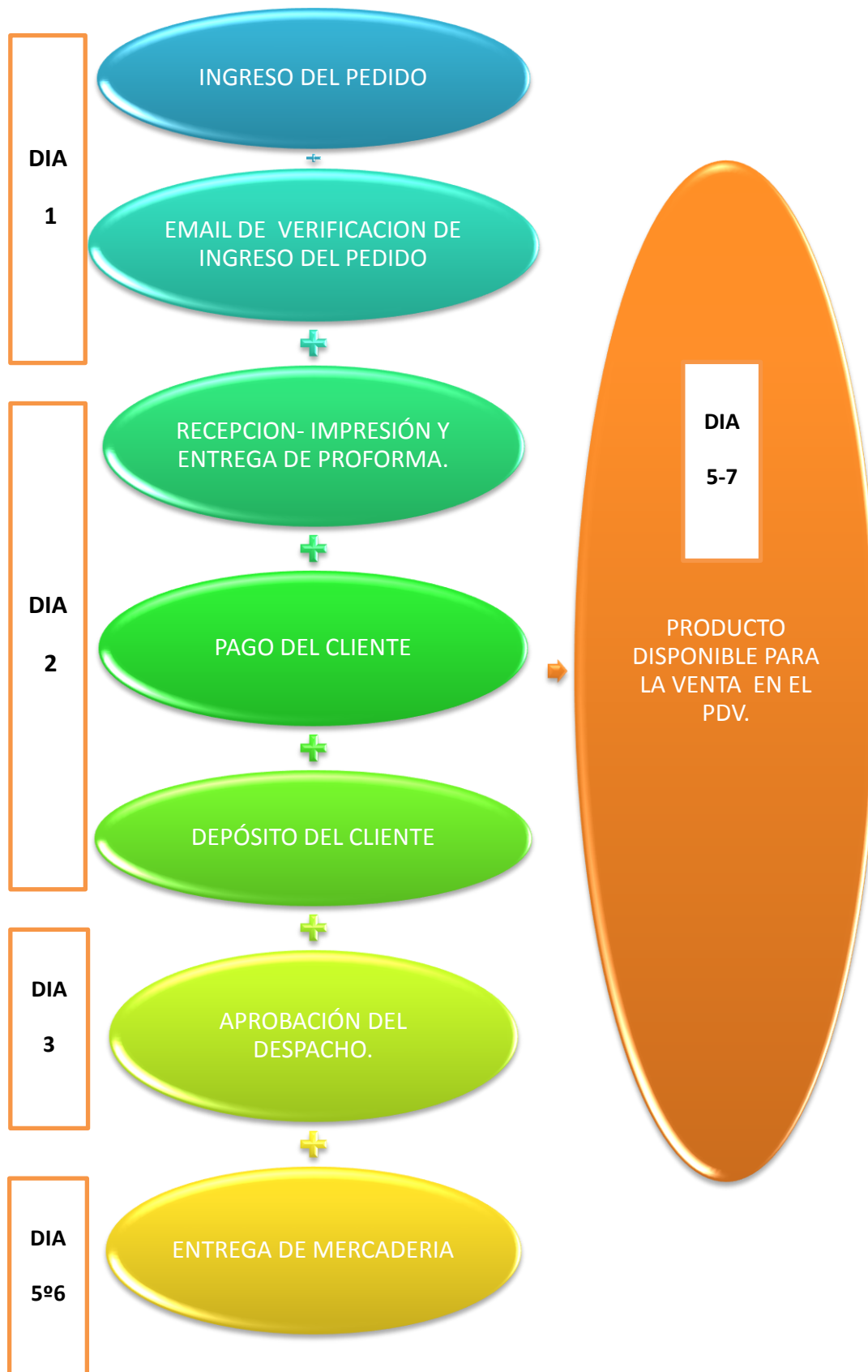
Copia de planilla de agua, luz o teléfono.

Copia del nombramiento del representante legal.

Una vez entregados todos los documentos, el cliente cuenta con un código dentro de la compañía en 2 días.

### **3.7.3 Proceso de Ingreso de pedido/entrega de mercadería en el PDV**

A continuación se presenta el proceso desde el cual se ingresa el pedido del cliente al sistema y la mercadería llega al PDV. Este proceso fue tomado de una entrevista a profundidad realizada a un ejecutivo de ventas, quien es la persona que se encuentra directamente relacionado con el cliente.



**Proceso de Ingreso y entrega del pedido en el PDV.**

**Fuente:** Experiencia ejecutivo Indux Elaboración propia

### 3.7.4 Proceso de Ventas Atención Directa

#### Día 1. Encuentro Vendedor – Cliente- Levantamiento del pedido

El ejecutivo realiza semanalmente la visita a sus clientes para asesorar respecto a promociones activadas para clientes y consumidores finales. Revisa inventarios, y realiza el sugerido del pedido al cliente, asesorándole respecto a los productos que no pueden faltar en los puntos de venta en función al tipo de canal al que atienda: pañalera, mayorista, farmacia, la rotación de los mismos y el tipo de activaciones a realizarse. El tiempo promedio de visita del cliente mayorista dentro de la misma zona geográfica es de 30 minutos en promedio, esto depende siempre del flujo de clientes en el PDV y de la información que se debe explicar al cliente, que en la primera semana del será el mayor tiempo por los planes que se deben presentar, mientras en las siguientes visitas será menor.

Los clientes corporativos requieren mayores tiempos para negociación que se encuentran relacionados con el volumen de ventas mensual que generan. En promedio entre 1, 2 horas dura la visita, y el volumen mensual de los mismos están por encima del promedio, a continuación detallamos el tiempo que se ocupa en la atención directa al cliente mayorista dentro de una zona geográfica concentrada.

**Tabla N°18**

#### **Tiempo de atención de clientes mayoristas.**

TIEMPO	DETALLE ACTIVIDAD VENTAS
25	<b>Minutos por cliente.</b>
8	<b>Clientes promedio atendidos x día.</b>
200	<b>minutos en 8 clientes</b>
4	<b>horas atención con clientes</b>
8	<b>minutos para movilización c. a c.</b>
64	<b>minutos movilización 8 clientes</b>
1	<b>hora movilizacion c. a c.</b>
5	<b>TOTAL HORAS ATENCIÓN CLIENTE.</b>

**Fuente:** Experiencia ejecutivos. Elaboración propia





## **Día 1. Ingreso del pedido en el portal**

Los pedidos son ingresados por el ejecutivo dentro en un portal, todos los días en un horario establecido a partir de las 16:00pm. En el portar al cual pueden ingresar únicamente los usuarios designados dentro del sistema a través de un nombre de usuario y clave. Se elige el nombre del cliente a quien corresponda el pedido y se escogen los productos requeridos. El promedio de ingreso del pedido varía en función del número de ítems a ingresar, para el caso de estudio el promedio de ingreso del pedido toma 10 minutos por cliente.

## **Día 1. Solicitud de Proforma**

Una vez concluido el proceso de introducción del pedido, el ejecutivo debe indicar a un representante de servicio al cliente, a través de un correo electrónico el número de orden de compra generado y valor del pedido, para que la persona responsable genere la proforma respectiva, después de una autorización de parte del departamento financiero, que valida que no exista cartera vencida con el cliente y se puede elaborar la proforma.

## **Día 2. Envío y recepción de proforma**

La persona responsable de generar la proforma, envía diariamente las proformas que responden a pedidos del día anterior, el horario de envío de la proforma es a la 1pm. La proforma indica exactamente el valor que el cliente debe cancelar por el pedido elaborado, detallando al pie de página el valor del 12% del IVA y la retención del 1%.

## **Día 2. Entrega de proforma al cliente**

La proforma es el documento que se entrega al cliente para que revise la mercadería exacta que llegará y el valor total que debe cancelar en ese momento.

Cuando el cliente cancela el valor de la proforma, cancela por el 100% de mercadería que será despachada, eliminando bajo este modelo el margen de error que existe por mercadería no entregada por quiebres de stock y posteriormente clientes insatisfechos por pedidos despachados de manera incompleta.

Los principales problemas que se presentan en este paso están ligados a la no coordinación entre ejecutivo y cliente para emitir el cheque o transferencia, o la falta de efectivo en ese día por parte del cliente, lo que retrasa la entrega de la mercadería.

### **Día 2. Depósito del cheque**

Si el cliente realiza el pago de la proforma en el día 2 el proceso no se verá retrasado.

Una vez con el cheque, el ejecutivo de Kimberly tiene la responsabilidad de realizar el depósito inmediato en una de las cuentas bancarias para que el pedido sea despachado dentro del compromiso de 48 horas desde que el depósito se ha realizado. El cobro no se puede realizar bajo ningún concepto en dinero.

### **Día 3. Verificación del depósito y autorización de despacho**

Uno de los principales hallazgos en este paso, se presenta en que si el cliente pagó el día dos por el horario de pago, su despacho será autorizado el día 3 pasada las 2pm. Donde verificado el depósito por parte del departamento responsable se autoriza despachar la mercadería. Lo que hace que la mercadería en realidad sea entregada 72 horas posterior al pago efectuado por el cliente.

La autorización de despachos una vez verificado el depósito, se realiza todos los días en horario de 2pm

**Día 5 o 6. Entrega de mercadería**

La mercadería es entregada en el día 5 o 6 desde que el pedido fue solicitado por el cliente. Ocasionando reiteradamente quejas de clientes que no reciben la mercadería en los tiempos acordados y tildando a la empresa, de la insatisfacción de contar con un servicio de entrega de mercadería poco formal e impuntual.

Los principales hallazgos de esta etapa se presentan a continuación:

- El pedido total es dividido en varias facturas, que no siempre llegan bajo el mismo carro transportista, lo que ha ocasionado que un mismo pedido pueda llegar una parte un día y otra parte otro día, en dos vehículos facturas correspondientes al mismo pedido.
- Pedidos entregados en diferentes lugares a los de la dirección de la bodega de los clientes.
- Pedidos que no se entregan a las 72 horas porque el transportista indica que no “avanzo” a entregar al cliente porque ya se demoró en otras entregas.
- Pedidos que no se entregan en la fecha acordada por criterio del transportista, que lo deja para el día siguiente porque nadie le indico que ese pedido debía obligatoriamente entregarse en el día señalado.
- Además, el reporte de entrega que maneja el ejecutivo, indica los pedidos que fueron entregados 1 día anterior, sin embargo en casi el 65% de los casos, el informe no es válido pues la mercadería no fue entregada al cliente en el día señalado.

Tabla N°19

**% Pedidos entregados en tiempos acordados sin eventualidades.**

CANAL	TOTAL PEDIDOS COBRADOS MENSUAL	TOTAL PEDIDOS DESPACHADOS Y ENTREGADOS EN 72 HORAS O MENOS.	% PEDIDOS ENTREGADOS EN TIEMPOS ACORDADOS SIN EVENTUALIDADES
Farmacias	4	1	25%
Mayoristas	58	25	43%
Corporativos	2	1	50%

**Fuente:** Experiencia ejecutivos Indux.

Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, dentro del canal farmacias hemos cumplido con el 25% de las entregas en los plazos establecidos, sin algún tipo de eventualidad. El canal farmacias, mantienen un sistema de inventarios máximos y mínimos que obligan al cliente a realizar pedidos en función de la rotación del producto, considerando los días ofrecidos de entrega por parte de KCC, cuando la mercadería tarda en llegar dentro del plazo ofrecido, realizan la compra a un distribuidor especializado en farmacias o motivan a sus dependientes a vender productos de la competencia al consumidor final.

Dentro del canal mayorista hemos cumplido con el 43% de las entregas en los plazos establecidos, sin algún tipo de eventualidad. El canal mayorista no mantiene un sistema de inventarios máximos y mínimos, el pedido lo efectúan básicamente bajo tres criterios; incentivos a la compra, liquidez para el pago, y rotación del producto, realizan un cálculo promedio de la rotación del producto y el día ofrecido de entrega por parte de Indux, sin embargo cuando la mercadería tarda en llegar dentro del plazo ofrecido y existió mayor rotación de la proyectada pierden la venta, piden al distribuidor que puede entregar la mercadería al día siguiente y cuentan con crédito y/o motivan a sus clientes a comprar productos de la competencia.

Dentro del canal corporativo hemos cumplido con el 50% de las entregas en los plazos establecidos, sin algún tipo de eventualidad. El canal corporativo no mantiene un sistema de inventarios máximos y mínimos, el pedido lo efectúan básicamente bajo el criterios de rotación del producto en la percha y/o algún plan comercial acordado.

Cuando la mercadería tarda en llegar dentro del plazo ofrecido llenan las perchas de producto de la competencia y/o dejan perchas vacías, lo que obliga al cliente a comprar productos que reemplazan a los nuestros, favoreciendo a la competencia.

### **3.7.5 Principales Resultados obtenidos de entrevistas personales con los clientes**

Con la finalidad de conocer la percepción de los clientes que durante el mes de octubre han sido atendidos por personal directo de Indux Corporación presentamos los principales resultados de las entrevistas realizadas a 10 clientes mayoristas que actualmente son atendidos como clientes mayoristas.

#### **Respecto a la entrega** (SIBRE, 2013)

*....Los pedidos tardan demasiado en ser despachados desde el día de pago del pedido.*

*Los transportistas van a dejar la mercadería en lugares distintos a los lugares de despacho de bodega. Fuente: Investigación cualitativa del estudio.*

*....Cada vez las personas que realizan la entrega son cambiadas, les pedimos números de celulares, pero no siempre traen la mercadería las mismas personas.*

*A veces la mercadería no llega completa, sin embargo el pago ya lo realizamos por el total de la proforma.*

#### **Respecto a producto en el punto de venta**

*...La rotación del producto aumenta, pues los precios han bajado sobre todo en “Capilares”.*

*Existen problemas en el Precio de Venta al Público, en un inicio se indicó que controlarían el PVP, sin embargo hay mucha gente que vende por debajo del precio sugerido.*

*...Es atractivo para el negocio vender productos de alta rotación como lo son capilares, la rentabilidad del producto es muy interesante, lo que hace que se vea uno como propietario del negocio motivado a vender más del producto.*

*..Nos gustaría que nos regalen muestras para regalar a consumidores que compran productos de la competencia.*

*Sería bueno que entregaran mayor cantidad de premios para el consumidor final, pues eso siempre reclama la gente.*

### **Respecto al pago anticipado**

*Ha sido un proceso de adaptación de la forma de pago.*

*Al no contar con dinero ahorrado se ha realizado créditos para poder trabajar directamente con Indux.*

*Al ser el pago al contado, no se puede tener bodega inventarios muy altos.*

*Hay que hacer pedidos semanales para que avance el dinero.*

*Existen faltantes de stock en los locales pues a veces se termina la mercadería de una sola.*

## CONCLUSIONES

- 1) Romper con paradigmas que existen en la mente de las personas es posible, la innovación es obligatoria, Indux demostró que al contar con marcas líderes en el mercado (pañales), pudieron modelar el mercado, en esta nueva forma de trabajar con clientes directos a través del pago anticipado, es decir, el cliente pagó para que le despachen la mercadería, generando mayor liquidez a la compañía y logrando mayor rotación en los puntos de venta por una disminución en el precio de venta al consumidor final.
- 2) La atención directa brinda a los clientes la posibilidad de rentabilizar su negocio a través de la venta de productos con alta rotación y que dejan márgenes por encima del 11%, comparándolos con otros productos de consumo masivo que también son de alta rotación y en promedio dejan el 5% de margen, los clientes perciben esta situación como la principal fortaleza de ser atendidos por Indux.
- 3) La atención directa permite a los ejecutivos de Indux llegar con una oferta de valor a través de productos rentables de alta rotación, diversidad del portafolio de productos y sin generación de stocks elevados.
- 4) Nuestro estudio enuncia la problemática del nivel de incumplimiento que se tiene en logística y como alcanza a percibir el cliente la falta de coordinación en los procesos, expresando como resultado un servicio deficiente por parte de la empresa, que a largo plazo podría afectar las ventas del producto.
- 5) En la empresa, se conoce cuáles son los clientes cash, sin embargo no es claro para todos los colaboradores la importancia de los mismos, y por problemas repetitivos inclusive se puede perder clientes importantes y peor aún perder share de mercado. Según sea la categoría debe dar la

importancia respectiva al cliente cash o cliente distribuidor, considerando quien mueve las ventas de la categoría.

- 6) La estrategia de INDUX, permite que el consumidor final acceda a los productos considerados antes de la atención directa como “costosos”, pues tiene casi una variación del 7% para el consumidor final comparando el precio de un cliente atendido de manera directa por la empresa y un distribuidor. El margen de utilidad de un cliente atendido de manera directa es del 11%, mientras del distribuidor esta por el 8%.
- 7) El principal riesgo del modelo actual de implementación en la zona, se evidencia por el lado de tiempos de entrega de mercadería; si la mercadería no es entregada en los tiempos planificados por el cliente, existe venta perdida, el cliente final al no encontrar la marca de su preferencia, procede a comprar el producto de la competencia, si le gusta, la próxima compra no sumará a Indux, y esto representa casi 2 años de compra al competidor, y por consecuencia. pérdida de participación del mercado en el mediano plazo y largo plazo.



**RECOMENDACIONES**

- 1) Generar indicadores que permitan medir constantemente el desempeño frente a nuestros clientes, desarrollando estrategias de redes de distribución, replantear el sistema de transporte y desarrollar mecanismo de seguimiento al cliente, que permitan conocer las necesidades reales del cliente, y conocer sus inconformidades.
- 2) Mejorar el sistema de entrega de la mercadería a través de un sistema computarizado que permita incluir la medición del tiempo de entrega, como el principal indicador de cumplimiento. Crear intercambios de personal que labora en logística y comercial para que palpen los requerimientos de los clientes atendidos directamente y puedan dar soluciones.
- 3) Analizar la posibilidad de manejo de bodegas satelitales que permitan reaccionar ante solicitudes de mercadería que eviten quiebres de stock y pérdida de ventas.
- 4) Identificar rutas críticas, contar con una ruta para farmacias, donde su tiempo de recepción es largo, otra ruta para mayoristas, así llegamos temprano a aquellas zonas donde por días de feria o porque están en lugares centrales deben ser entregados en horarios previamente establecidos.
- 5) Capacitar continuamente a la FFVV directa de Indux para que sean asesores de sus clientes en los puntos de venta y apoyen el desarrollo y crecimiento de los negocios a través de la comercialización de las marcas de Indux así el cliente le verá al ejecutivo de Indux como un aliado estratégico de su negocio.
- 6) Marketing debería asignar mayor actividad promocional dependiendo del volumen de ventas que representa un distribuidor y/o un cliente atendido



de manera directa, considerando la categoría, que como se puede observar en el estudio difiere del canal que es atendido.

- 7) Trabajar en programas interdisciplinarios que garanticen aprovechar oportunidades de mejora en los distintos departamentos con la única finalidad de incrementar la cuota de mercado de nuestras marcas.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, M. A. (Abril de 2013). Módulo de Gestión Comercial. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministros*. Mexico: Pearson Educacion.
- ferfe (Compositor). (s.f.). [ferfer, Dirección]
- Justin G. Longenercker, C. W. (2007). *Administración de Pequeñas Empresas. Enfoque Emprendedor*. Mexico DF: Cengage Learning Editores.
- Sanchez, C. R. (2002). *Administración de Precio en Mercadotecnia*. Thomson.
- Shaughnessy, J. O. (1991). *Marketing Competitivo*. Madrid - España : Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Walker, W. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico : McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V.



## ANEXOS

### DISEÑO DE TESIS

#### TEMA DE ESTUDIO

"Análisis del Modelo de Distribución Kash Strategy de la Multinacional Kimberly Clark Zona Austral; afectaciones para principales clientes"

#### RESUMEN EJECUTIVO

En Ecuador Kimberly Clark es una de las empresas líderes reconocidas a nivel nacional e internacional por sus diversos productos bajo las marcas Huggies, Scott, Kleenex, Kotex, Flor, Poise, Plenitud que son de uso continuo dependiendo de la etapa en la que el consumir se encuentre.

La empresa ha visto necesario realizar un cambio en pro de un mejoramiento e incremento en ventas optando por implementar el modelo Kash - Strategy que busca obtener mayores rendimientos, liquidez, rotación y una mejor distribución en el producto. El modelo ha sido aplicado en la Zona -Azuay desde el mes de septiembre del presente año como una prueba piloto.

El presente estudio recoge cada uno de los pasos por los que atravesó la zona para adaptarse a esta nueva forma de atención y distribución del producto de la multinacional describiendo el proceso y resultados cualitativos percibidos por clientes que han iniciado a trabajar bajo atención directa, los datos y nombres de clientes tornados para el estudio han sido modificados pues es información confidencial, sin embargo los resultados finales mostraran la realidad del modelo.



## IMPORTANCIA DEL TEMA

A nadie nos resulta extraño que las empresas de producto de consumo masivo están preocupadas, porque sus marcas se puedan distribuir en la mayoría de puntos de venta de la zona geográfica de la cual son responsables. Kimberly Clark se encuentra aplicando en la zona austral una nueva forma de distribución de sus productos, sin intermediarios a los clientes Pareto de la zona, con un sistema de cobro anticipado a clientes, el presente estudio analiza esta estrategia y recoge resultados iniciales de la estrategia analizado, es de gran importancia que los ingenieros en marketing conozcamos de nuevas maneras de hacer negocios, que pueden ser proyectadas a otros negocios.

## DELIMITACION

**Contenido:** Modelo de Distribución Kash Strategy de la Multinacional Kimberly Clark

**Espacio:** Zona Austral

**Periodo:** 2013

## JUSTIFICACION

### **Criterio Académico.**

El tema que escogimos proveería a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Escuela de Marketing, argumentos efectivos que ayuden a comprender de qué manera se aplica una nueva forma de hacer negocios en el consumo masivo dentro de un mercado tan cambiante como lo es de la zona austral.

### **Impacto Social.-**

El estudio del modelo que aplica la multinacional, puede servir como un análisis de posibles maneras de negociar con clientes en la zona austral con márgenes más rentables.

### **Criterio Personal.-**

Elegimos este tema porque nos permite hacer un análisis de la manera como se debe desarrollar una innovadora estrategia de distribución, con un enfoque académico que permita a las organizaciones locales tomar decisiones en función de sus requerimientos y los del mercado al cual están enfocados.

### **Factibilidad.-**



Para el desarrollo de este tema se tiene acceso a la información de fuentes primarias y secundarias, además de un equipo de trabajo talentoso formado por estudiantes y catedráticos de la Universidad de Cuenca.

### DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### Objetivo General

- Describir el modelo de estrategia comercial de la Multinational Kimberly Clark en la Zona del Azuay para indicar las principales afectaciones en los clientes atendidos directamente.

#### Objetivos Específicos

- Generar un diagnóstico de la distribución comercial en la zona, antes de la aplicación de la estrategia atención directa.
- Establecer el proceso de atención directa y sus principales resultados en ventas reportadas.
- Indicar las principales afectaciones a clientes directos bajo el sistema de atención directa.



## MARCO TEORICO

### 2.1.1 Definición Sistema Comercial

Se denomina logística comercial al conjunto de conocimientos, técnicas, métodos y procedimientos que pretendan dar respuesta a los problemas que se plantean a propósito del manejo de los flujos reales de la empresa, bien sea de los inputs o materias primas, como de los out - puts o productos terminados.<sup>16</sup>

### 2.1.2 Logística Comercial

Comprende el estudio de todo lo relativo al **transporte o distribución física del producto**, desde el productor de materias primas hasta el fabricante y desde el fabricante hasta el consumidor final.<sup>17</sup>

### 2.1.3 Fases del Sistema Comercial

- Análisis del sistema comercial (Mercado, competidores, suministradores, público interesado y entorno).
- Diseño de estrategias mediante la adecuada combinación de los distintos instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y comunicación).
- Dirección, organización y control de la actividad comercial.

#### 2.1.3.1 Variables controlables y no controlables del Sistema Comercial<sup>18</sup>

##### 2.1.3.1.1 Variables controlables

Son considerados variables controlables, porque pueden modificarse. Sin embargo las modificaciones solo son posibles dentro de unos límites. El producto y la distribución por ejemplo son instrumentos o variables controlables a largo plazo, por cuanto no se pueden alterar de modo inmediato y su utilización debe ser convenientemente planificada, por otro lado el precio y la promoción, son instrumentos tácticos, que pueden modificarse con facilidad y rapidez.

<sup>16</sup> <http://www.economia48.com/spa/d/logistica-comercial/logistica-comercial.htm>

<sup>17</sup> <http://www.economia48.com/spa/d/logistica-comercial/logistica-comercial.htm>

<sup>18</sup> FUNDAMENTOS DE MARKETING. Colombia-Bogotá. Staton, Etzel, Alker. Editorial Universidad del Rosario. 2009



### **Variables no controlables:**

Son considerados variables no controlables, porque no pueden modificarse con facilidad. Podemos citar las siguientes:

Micro-entorno:

La competencia

El mercado

El público

Los distribuidores

Los proveedores

Macro-entorno:

La tecnología

Factores culturales

Factores económicos

Factores del tipo jurídico legal

## **2.2 LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El punto de partida del canal de distribución es el productor y el punto final o de destino es el consumidor.

En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.



### **2.2.1 Intermediarios**

Son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante. Según los tipos de canales de distribución que son "directos" e "indirectos" enfatizan los canales cortos y largos mismos que traen beneficios diferentes.

### **2.2.2 Canales de distribución directos**

En el canal de distribución directo se usan canales cortos, mismos que benefician a los consumidores principalmente ya que los costos de producción tienden a bajar y beneficia a los productores o empresarios ya que el producto para llegar a manos del consumidor o usuario final gasta menos recursos y esto beneficia tanto al consumidor como al productor o empresario.<sup>19</sup>

### **2.2.3 Canales de distribución indirectos**

En los canales de distribución indirectos existen intermediarios, la empresa productora enfatiza mayores gastos y el producto(s) por ende tiende a tener un costo mayor para el consumidor.

### **2.2.4 Funciones de los intermediarios**

Las principales funciones que deberían desarrollar los intermediarios son:

Investigación: recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.

Promoción: crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.

Contacto: encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.

Negociación: tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectúe la transferencia de propiedad o posesión.

Distribución física: transportar y almacenar los bienes.

Financiamiento: obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.

Aceptación de riesgos: el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

---

<sup>19</sup> ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS EMPRESAS. ENFOQUE EMPRENDEDOR. México DF. Justin G. Longenecker, Carlos W, William Petty, Leslie E. Palich. Cengage Learning Editores. 2007



### 2.2.5 Clases de intermediarios

**Mayorista.** El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al consumidor o usuario final. Los mayoristas pueden comprar a un productor o fabricante y también a otros mayoristas.

**Minorista o detallista.** Los detallistas o minoristas son los que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. Son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan. También son conocidos como "retailers" o tiendas; pueden ser independientes o estar asociadas en centros comerciales, galenas de alimentación, mercados.

#### **Agentes o Corredores:**

Jamás llegan a ser dueños de los productos que venden, porque actúan en representación de los productores o de los intermediarios de tales productos.

## **CONCLUSIÓN**

Dentro de la última sección se presentan las conclusiones a las que llegamos después del análisis de resultados y el marco teórico analizado. Los principales resultados se enfocan a resaltar el papel de la distribución en el negocio de consumo masivo.

Además se presentan las principales fortalezas y amenazas del modelo que la multinacional aplica en la zona del Azuay y cañar y Morona Santiago.



CRONOGRAMA

CAPITULOS	SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	SI	S2	S3	S4	SI	S2	S3	S4
<b>DESARROLLO CAPITULO 1.</b>								
Antecedentes Históricos de la compañía.								
División Consumo.								
División Profesional								
<b>DESARROLLO CAPITULO 2</b>								
Principios Teóricos La Distribución como variable del Marketing.								
Definición Sistema Comercial								
Los canales de distribución.								
<b>DESARROLLO CAPITULO 3</b>								
Kash Estrategy. Modelo desarrollado								
Afectaciones a clientes directos								
Conclusiones y Recomendaciones								